Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE, CONTROLE & AUDIT

MPCGF 1 - MPTCF

Promotion 11
(2011-2013)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mémoire de fin de formation

pour l'obtention de la Maîtrise Professionnelle de Techniques Comptables et Financières (MPTCF)

THEME

DIAGNOSTIC DE LA PRATIQUE DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS LES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE AU SENEGAL

Présenté par :

Sènan Esaïe AGONMA

Dirigé par :

Hugues Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de gestion

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2013

DEDICACE

A mes parents Armand AGONMA et Paix GNANGA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis d'exprimer ma gratitude à:

- monsieur Moussa YAZI, directeur du CESAG BF-CCA (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle & audit) pour son encadrement, son soutien technique et moral ;
- monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU, enseignant associé au CESAG, pour sa disponibilité lors de la direction de ce mémoire ;
- mesdames et messieurs les gérant(e)s, les directrices, les directeurs, les responsables à divers niveaux des institutions de microfinance du Sénégal pour leur confiance et leur collaboration lors de cette étude ;
- monsieur Marcelin ZANNOU et madame Rolande ADIGBONON pour la confiance qu'ils ont eue en moi en me permettant de faire cette formation ;
- messieurs Yamoussa KONE et Paulin HAZOUME pour leurs conseils et leur accompagnement durant mon séjour à Dakar ;
- messieurs Hector BOKONON et Méschac ATTINWASSONON, pour leur courage et les accompagnements dont ils ont fait preuve lors de mon séjour au Sénégal ;
- mon frère Elisée AGONMA, mes sœurs Sébastienne, Carine, Sylvie, Lydia, pour le soutien et l'affection dont vous m'aviez entouré en tout temps et tout au long du cursus ;
- la grande famille MPCGF 6ième promotion, pour ces moments passés ensemble et pour l'ambiance fraternelle partagée ;
- tous ceux qui m'ont aidé, de près ou de loin, à réaliser mes projets académiques, professionnels et personnels.

CESAG BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABC: Activity Based Costing

ACI: Alliance Coopérative Internationale

AP/SFD : Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés

BBZ: Budget à Base Zéro

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

C/D : Crédit Direct

CA: Conseil d'Administration

CG : Contrôle de Gestion

CNC : Comité National de Coordination

DMF : Direction de la Microfinance

DRS/SFD : Direction de la Réglementation et de la Supervision (DRS) des SFD

E/C : Epargne/Crédit

GB : Gestion Budgétaire

GEC : Groupement d'Epargne et de Crédit

IMF: Institution de microfinance

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MPMEEFMF : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance

PIB : Produit Intérieur Brut

PVC : Projet à Volet Crédit

SFD: Système Financier Décentralisé

SWOT: Strenghts Weaknesses Opportunities Threats

TFF : Tableau des forces et des faiblesses

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest-Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

- LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Articulation des budgets et documents prévisionnels de synthèse 12

Figure N° 2 : Cycle budgétaire 15

Figure N° 3 : Schéma simplifié de calcul des écarts 26

Figure N°4 : Méthodologie du diagnostic 30

Figure N° 5 : Modèle d'analyse 33

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Répartition de l'échantillon selon les formes reconnues par la loi 47

Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon selon les regroupements 48

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon les acteurs chargés du pilotage de la GB 49

Tableau N°4 : Résultats de l'analyse SWOT sur les institutions de microfinance au Sénégal 55

TABLE DES MATIERES

DEDICACE i

REMERCIEMENTS ii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS iii

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX iv

TABLE DES MATIERES v

Introduction générale 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 7

Introduction de la première partie 7

Chapitre 1 : Concept de la gestion budgétaire 9

1.1. Définition, rôle et buts de la gestion budgétaire 9

1.1.1. Définition de la gestion budgétaire 9

1.1.2. Rôle de la gestion budgétaire 10

1.1.3. Buts de la gestion budgétaire 10

1.2. Articulation des budgets 11

1.2.1. Définition du budget 11

1.2.2. Articulation des différents budgets 11

1.3. Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire 13

1.3.1. Direction générale 13

1.3.2. Contrôleur de gestion 13

1.3.3. Comité budgétaire 14

1.3.4. Responsables opérationnels 14

1.4. Cycle budgétaire annuel 14

1.4.1. Note d'orientation 15

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.4.2. Navette budgétaire 15

Conclusion 15

Chapitre 2 : Gestion budgétaire dans les IMF et son diagnostic 17

2.1. Institutions de microfinance et spécificités du secteur 17

2.1.1. Définitions et terminologie 17

2.1.2. Typologie des IMF 18

2.1.3. Produits proposés par les IMF 19

2.2. Démarche budgétaire dans les IMF 20

2.2.1. Elaboration des budgets 20

2.2.2. Exécution et le suivi du budget 25

2.2.3. Contrôle budgétaire 25

2.3. Démarche de diagnostic de la gestion budgétaire 27

2.3.1. Définition et objectifs d'un diagnostic de la gestion budgétaire 28

2.3.2. Dimensions du diagnostic de la gestion budgétaire 28

2.3.3. Méthodologie du diagnostic de la gestion budgétaire 29

2.3.4. Méthodes d'analyse et mécanismes utilisés dans le diagnostic 30

Conclusion 31

Chapitre 3 : Méthodologie d'étude 32

3.1. Modèle d'analyse 32

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données 34

3.2.1. Analyse documentaire 34

3.2.2. Interviews 34

3.2.3. Narration 35

3.2.4. Observation 35

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.5. Sondage statistique et la procédure d'échantillonnage 35
3.2.6. Questionnaire 36
3.2.7. Test de conformité 36
Conclusion 36
Conclusion de la première partie 37
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE 38
Introduction de la deuxième partie 38
Chapitre 4 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude 40
4.1. Présentation de l'environnement de la microfinance au Sénégal 40
4.1.1. Historique du secteur de la microfinance au Sénégal 40
4.1.2. Evolution du secteur de la microfinance 41
4.2. Cadre légal, réglementaire et institutionnel du secteur 41
4.2.1. Cadre légal et réglementaire 42
4.2.2. Cadre institutionnel 45
4.3. Spécificités de l'échantillon constitué 46
4.3.1. Diversités organisationnelles et institutionnelles 46
4.3.2. Diversités selon la mise en œuvre et le pilotage de la gestion budgétaire 48
Conclusion 49
Chapitre 5 : Présentation des résultats 50
5.1. Etapes de la pratique de la budgétaire dans les IMF du Sénégal 50
5.1.1. Elaboration des budgets 50
5.1.2. Exécution budgétaire 51
5.1.3. Contrôle budgétaire 51
5.2. Outils de la gestion budgétaire utilisés par ces IMF 52

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.3. Acteurs impliqués dans les procédures de la gestion budgétaire 52

Conclusion 53

Chapitre 6 : Analyses et recommandations relatives à la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF au Sénégal 54

6.1. Présentation des forces et des faiblesses relatives à la pratique 54

6.2. Analyse des dysfonctionnements organisationnels et stratégiques 56

6.3. Recommandations pour l'amélioration de la pratique dans les IMF 56

6.3.1 Recommandations sur la mise en œuvre et l'optimisation de la gestion budgétaire 57

6.3.2 Recommandations sur le développement et le renforcement de la pratique dans le secteur ... 57

Conclusion 57

Conclusion de la deuxième partie 58

CONCLUSION GENERALE 59

ANNEXES 61

LISTE DES ANNEXES 62

BIBLIOGRAPHIE 70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Pour s'assurer une survie dans leur environnement concurrentiel, les entreprises développent diverses stratégies de gestion. Elles deviennent « *des laboratoires où les expériences sont déjà des applications et où le droit à l'erreur n'existe pratiquement pas* » (COCULA, 2008 : 7). La gestion stratégique apparaît comme l'outil de gouvernance approprié pour les entreprises ceci à cause de son double objectif de compétitivité et de sécurité. Mais cette gestion stratégique ne pourrait être efficace sans une déclinaison des choix stratégiques en ceux opérationnels puisque les ressources (matérielles, financières et humaines) sont limitées et doivent être réparties de façon optimale dans le temps: d'où la nécessité d'une gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est définie, selon le lexique de gestion comme le « *procédé de gestion administrative reposant sur la décentralisation des attributions, des responsabilités et des pouvoirs qui organise, assure et interprète la comparaison entre les objectifs assignés et les résultats obtenus en vue d'engager les responsabilités, prendre des mesures correctives et des sanctions* » (MARTINET & SILEM, 2005 : 277). Elle devient de plus en plus la règle d'orientations des managers d'entreprises, permettant ainsi l'évaluation de leur performance sur la base des budgets d'exploitation établis (BESCOS, 1996 : 24). Si la gestion budgétaire, nécessaire pour la prévision portant sur une année (FAYE, 2009 :133), est mise en œuvre dans l'entreprise par les individus, son évaluation périodique (partiel, ou total) revêt une importance capitale.

Le développement du secteur financier en particulier celui de la microfinance et les risques perpétuels auxquels il est exposé engendrent la nécessité d'établir des plans d'actions et des budgets pour éviter les situations désagréables.

Si la gestion budgétaire est plus pratiquée dans les entreprises commerciales, force est de constater que sa prolifération dans celles du secteur financier, en particulier, n'est qu'à une étape embryonnaire. Le secteur de la microfinance (avec son caractère jeune surtout en Afrique puisque celui-ci a été initié en 1976 par le professeur Muhammad YUNUS en Bangladesh dans l'institut financier Grameen Bank qui signifie littéralement « *banque des villages* ») connait un développement retardé dans la pratique de la gestion. Vue la modernisation des outils du contrôle de gestion de nos jours (exemple du balanced scorecard), il urge de s'interroger sur la démarche de la mise en œuvre de la gestion budgétaire au sein des institutions de microfinance (IMF) encore appelées Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le contexte spécifique de l'UMOA (avec la réglementation du secteur et sa surveillance par la BCEAO et la commission bancaire) démontre la protection juridique des IMF du fait de l'exigence de la demande d'agrément avant l'exercice des activités financières par lesdites institutions. Qu'en est-il de la mise en œuvre des dispositions internes de prévision des activités au regard des bonnes pratiques qui se développent au sein des entreprises nationales et internationales ? Un tel questionnement mérite un approfondissement au sein les SFD du Sénégal pour s'assurer de leur pérennité et pour éviter les faillites probables dans le secteur financier du fait de la relation existante entre les IMF et les banques.

Le choix porté sur le Sénégal pour la réalisation d'une étude sur la gestion budgétaire se justifie par la position géographique qu'il occupe entre les huit pays de l'UEMOA en terme de Produit Intérieur Brut (PIB) et aussi par l'évolution du secteur de la microfinance qui permet de classer ce pays dans les trois (03) meilleurs pays (suivi du Bénin et de la Côte d'Ivoire) où le recours aux opérations financières (surtout la demande du crédit) se développe plus (d'après les monographies de l'UMOA de 2005 à 2007 publiées annuellement par la BCEAO).

Malgré la position occupée par les IMF du Sénégal dans notre espace, le problème d'organisation et d'absence d'outils de planification et de prévision pour l'accompagnement et la mise en œuvre de la gestion budgétaire se pose.

Les causes identifiées pour ce problème sont :

- l'absence d'un service spécifique chargé de la gestion budgétaire ;
- la mauvaise appréciation du rôle du contrôleur de gestion ou de l'agent chargé de la planification budgétaire ;
- l'insuffisance d'une planification et d'un ajustement budgétaires sur la base des flux réels de trésorerie engendrés par les opérations au cours de l'exécution du budget ceci au regard de l'évolution de l'activité ;
- l'absence ou l'insuffisance d'un contrôle budgétaire.

Ces causes ne sont pas restées sans conséquences. Ainsi les conséquences identifiées sont :

- l'augmentation du taux de non-recouvrement des crédits accordés aux clients ;
- l'augmentation des déficits budgétaires ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- le renforcement de la dépendance financière amenant les IMF à recourir aux membres pour renforcer les situations de caisse ou de trésorerie ;
- les tensions de trésorerie et la perte potentielle de la solvabilité ;
- l'incapacité de certaines institutions à atteindre l'autonomie financière et à se passer des subventions ;
- le manque d'actualisation des politiques stratégiques dans ces institutions.

Plusieurs solutions sont envisageables pour l'amélioration de cette pratique dans les institutions. Il s'agit de :

- mettre en place une politique d'ajustement pour définir les prévisions et les besoins de trésorerie des IMF sur des périodes bien déterminées ;
- trouver des mécanismes de maitrise des charges et des risques opérationnels ;
- former des agents responsables de l'élaboration et du contrôle des budgets ;
- définir des mécanismes d'implication des agents dans la pratique de la gestion budgétaire, dans la recherche et l'atteinte de l'autonomie financière ;
- diagnostiquer la pratique de la gestion budgétaire de ces institutions pour s'assurer de son effectivité et des forces/faiblesses qui s'y attachent en vue de trouver des mécanismes pour son amélioration.

Cette dernière solution retient notre attention et semble répondre au problème exposé puisqu'elle permet d'identifier les maux qui minent le secteur en matière de la pratique de la gestion budgétaire et de proposer des mécanismes pour son amélioration.

La principale question à laquelle nous trouverons des réponses est : comment la gestion budgétaire est-t-elle mise en œuvre au sein des IMF du Sénégal ?

Pour mieux cerner cette principale question, il est important de répondre spécifiquement aux interrogations suivantes :

- qu'est-ce-que la gestion budgétaire ?
- quelles sont ses composantes ?
- quelles sont les outils pour sa mise en œuvre ?
- comment se déroule-t-elle ?
- comment est-t-elle mise en œuvre dans les IMF du Sénégal ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- quelle démarche peut-on suggérer pour une optimisation de la pratique de la gestion budgétaire au sein des IMF du Sénégal ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous allons développer le thème « *Diagnostic de la pratique de la gestion budgétaire dans les institutions de microfinance au Sénégal* ».

L'objectif général qui est poursuivi à travers ce thème est de diagnostiquer la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF au Sénégal afin de déterminer les mécanismes d'amélioration de cette pratique dans lesdites institutions.

Pour y parvenir, nous l'avons décomposé en des objectifs spécifiques qui sont :

- faire une revue de littérature sur le concept, les étapes et la démarche de la gestion budgétaire au sein des entreprises ;
- identifier les méthodes et outils de diagnostic de la gestion budgétaire ;
- présenter et analyser les trois (03) étapes de la gestion budgétaire mises en œuvre dans les IMF du Sénégal ;
- déceler et analyser les forces et les faiblesses de la mise en œuvre desdites étapes ;
- faire des recommandations pour une amélioration de cette gestion budgétaire.

Nous nous réserverons de donner les noms des institutions dans certaines parties du mémoire ceci à cause de la confidentialité imposée par celles-ci et aussi pour éviter des fuites d'informations. Aussi, l'élargissement de ce travail de recherche sur tous les IMF parait-t-il nécessaire étant donné que notre travail n'a pris en compte qu'un échantillon (annexe N°2, page 64) de trente (30) IMF.

Ce mémoire présente plusieurs intérêts aussi bien pour les institutions de microfinance (IMF), pour les recherches futures dans le domaine de la gestion, que pour l'auteur en matière de diagnostic de la gestion budgétaire.

Pour les IMF, ce document est un référentiel en matière de gestion budgétaire. Il permettra à ceux-ci de découvrir les forces et les faiblesses relatives à la mise en œuvre de cette pratique de la gestion.

Pour les recherches futures, ce travail sera un socle d'informations (données secondaires) pour les travaux relatifs à la pratique de la gestion budgétaire au sein des organisations financières ou autres institutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour le lecteur, ce travail va constituer un guide d'approfondissement de la procédure budgétaire et d'appréhension des forces et des faiblesses relatives à ladite procédure au Sénégal.

Pour l'auteur, ce mémoire est une occasion de concilier la théorie, apprise tout le long de son parcours académique, à la pratique dans les entreprises. Par ricochet, Il accroit sa capacité à diagnostiquer un processus et à appréhender la démarche de la gestion budgétaire au sein des organisations.

Nous structurons ce mémoire en deux parties subdivisées en six (06) chapitres : trois (03) pour chacune des parties. La première partie, intitulée cadre théorique et méthodologique, est consacrée à la revue de littérature sur le concept de la gestion budgétaire, les étapes de sa mise en œuvre dans les entreprises ceci avec le développement des notions relatives aux IMF (étalée sur deux chapitres) et à la méthodologie de l'étude à adopter. La deuxième partie, intitulée cadre pratique, présente les résultats de nos recherches sur la mise en œuvre de la gestion budgétaire dans ces institutions au Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction de la première partie

Historiquement, la gestion budgétaire apparaît comme la transposition, en tant qu'un outil de contrôle de gestion dans les grandes entreprises, de procédures développées initialement pour les besoins de la comptabilité publique et de la gestion de l'Etat (LECLERE, 1993 :7). Avec son évolution dans les entreprises, la gestion budgétaire devient la pierre angulaire d'élaboration, d'exécution et de contrôle des budgets nécessaires pour les prévisions mais aussi pour l'analyse des écarts.

Qu'est-ce-que la gestion budgétaire ? Quelles sont les différentes étapes qui la composent ? Quelle démarche instaurée pour évaluer sa mise en œuvre au sein des entreprises ?

Les réponses à ces questions feront l'objet de la première partie de notre étude au travers de trois chapitres. Le premier chapitre vise à approfondir la notion de la gestion budgétaire avec les notions connexes de budgets, d'acteurs de la procédure budgétaire, alors que le deuxième chapitre décline la démarche de diagnostic de cette forme de gestion ceci avec un bémol sur les notions relatives aux IMF. Le troisième chapitre est consacré au modèle à décliner et aux outils de collectes et d'analyses des données à utiliser dans le cadre de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Concept de la gestion budgétaire

L'un des slogans des gestionnaires d'entreprises est : « *gérer c'est prévoir* ». Ce slogan démontre bien les travaux de FAYOL (1841-1925) qui, à travers la décomposition des activités de l'entreprise en six (06) grandes fonctions (technique, commerciale, financière, sécurité, comptable et administrative), préconise pour une bonne administration des activités cinq (05) composantes à savoir : prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner, et contrôler (MEIER, 2009: 89). Ces différentes composantes renseignent le processus de la gestion budgétaire qui a la spécificité de permettre le développement et la mise en œuvre d'un outil fondamental dans les entreprises/organisations : le budget.

Que retenir du concept de la gestion budgétaire ? Comment sont articulés les budgets qui la composent ? Quels sont les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire ? Quel est le cycle budgétaire généralement suivi dans les entreprises ?

1.1. Définition, rôle et buts de la gestion budgétaire

La définition, le rôle et les buts d'un concept sont indispensables pour mieux le maitriser. Dans cette section, nous développerons ces différents éléments relativement à la gestion budgétaire.

1.1.1. Définition de la gestion budgétaire

Selon LOCHARD (1998 :18), la gestion budgétaire est un « *mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables* ».

Le lexique de gestion donne quant - à lui une dimension orientées processus à la définition de la gestion budgétaire. Pour lui, la gestion budgétaire est un « *procédé de gestion administrative reposant sur la décentralisation des attributions, des responsabilités et des pouvoirs qui organise, assure et interprète la comparaison entre les objectifs assignés et les résultats obtenus en vue d'engager les responsabilités, prendre des mesures correctives et des sanctions* » (MARTINET &al, 2005 : 277). Ce lexique confirme le caractère « *processus* » de la gestion budgétaire identifié par SAADA, BURLAUD & SIMON (2005 : 127) dans leur définition.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De ces deux définitions, la gestion budgétaire apparaît comme une procédure de gestion mais aussi comme un mode d'organisation et de gestion des budgets. Dans le cadre de notre étude les deux approches (processus et mode de gestion) sont maintenues.

Ainsi, quel est le rôle de la gestion budgétaire ?

1.1.2. Rôle de la gestion budgétaire

Au sein des entreprises, la gestion budgétaire joue un rôle de planification à court terme des décisions et/ou objectifs de l'entreprise. Autrement, cette fonction particulière (LOCHARD, 1998 :18) du contrôle de gestion aide les responsables à traduire les plans et les programmes de l'organisation en volume et en unité monétaire.

Elle représente le dernier niveau du processus de la planification dans les entreprises/organisations derrière le plan stratégique et le plan opérationnel (ALAZARD & SEPARI, 2010 : 232). C'est un instrument qui « *donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités* » HORNGREN (2003 : 3). Elle permet donc une anticipation des problèmes.

1.1.3. Buts de la gestion budgétaire

LOCHARD (1998 : 25) distingue trois (03) buts (qu'il qualifie d'apparents) relatifs à la gestion budgétaire :

- améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit (et non par la seule diminution du dénominateur) ;
- assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

Notons que ces buts doivent être accompagnés par des objectifs de planification, de communication, de coordination, de motivation, de contrôle et d'évaluation. Mais leur pertinence dépend de leur compatibilité avec la mission de l'organisation, les orientations données par le conseil d'administration et surtout de l'environnement externe et interne de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2. Articulation des budgets

La gestion budgétaire, pour être efficace, doit être basée sur un instrument appelé « *budget* ». Qu'est-ce-que le budget ? Comment les budgets sont-ils articulés dans le processus budgétaire ?

1.2.1. Définition du budget

Selon LOCHARD (1998 : 12) « *le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activité déterminé établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés* ». C'est un outil qui, selon HORNGREN (2003 :3), permet de « *quantifier les conséquences financières des efforts de progrès continu et de réduction des coûts* ».

Les budgets contribuent à l'évaluation des performances des responsables, étant donné qu'ils constituent ce que GRANDGUILLOT appelle le « système budgétaire » c'est-à-dire une constitution de « *budgets interdépendants formant un ensemble cohérent représentatif de l'activité de l'entreprise* » GRANDGUILLOT (2008 : 17).

1.2.2. Articulation des différents budgets

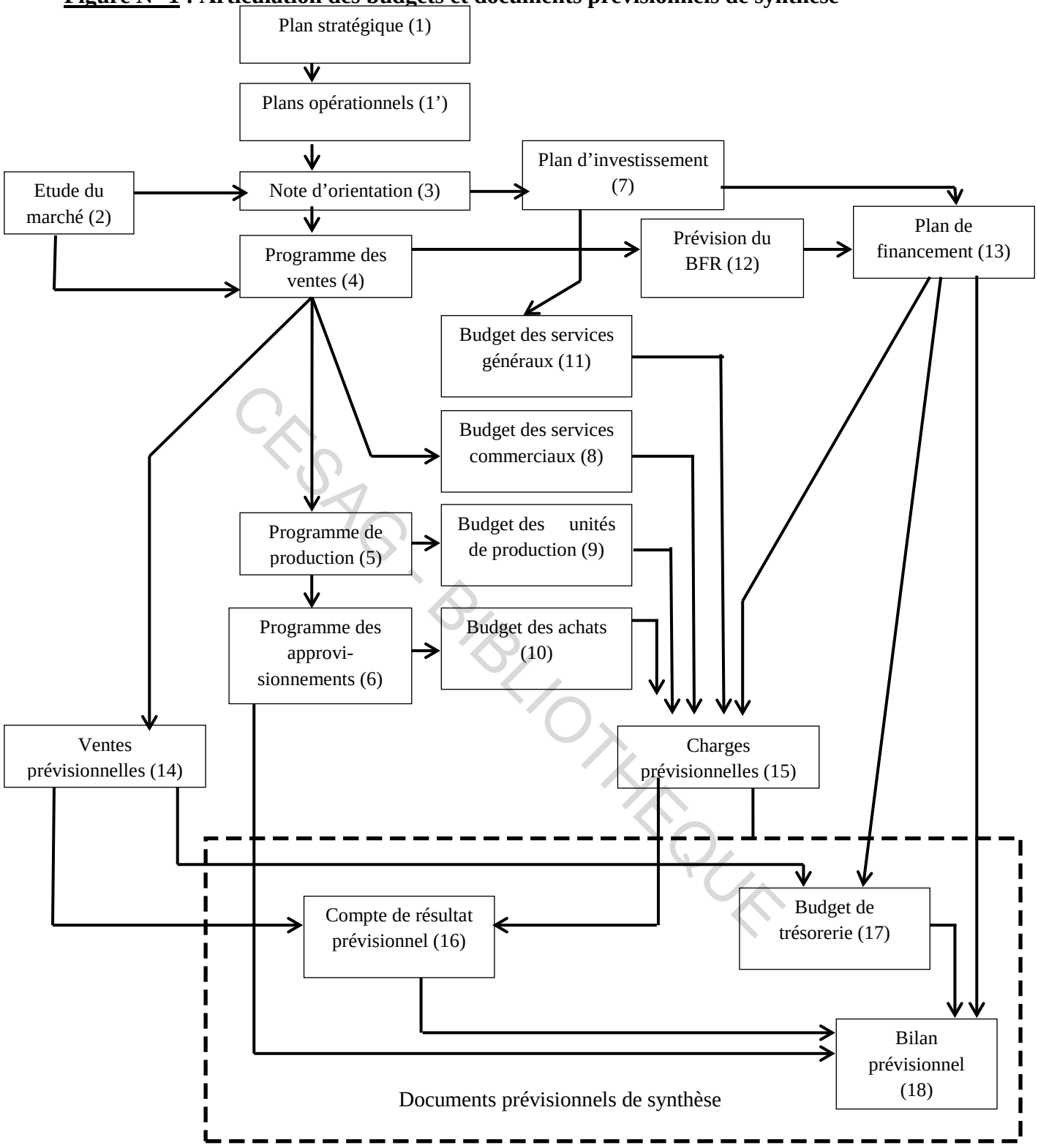
Les budgets ne sont pas établis ex nihilo. Il existe une interconnexion entre eux. La corrélation existante entre la stratégie et la démarche budgétaire se traduit par l'établissement d'un plan stratégique qui sera décliné successivement en plan opérationnel et en budgets.

Les orientations budgétaires sont fixées par la direction générale et sont contenues dans la note annuelle d'orientation (qui résume la synthèse des aspirations à long terme et les opportunités à court terme du management) rédigée dans la cadre de la procédure budgétaire pour éviter les dérapages éventuels. Lesdites orientations se concrétisent par le programme des ventes qui servira de base au programme de production puis au programme des approvisionnements, et dans la mesure du possible au programme des investissements. L'ensemble de ces programmes connu sous la dénomination « *programmes d'activités* » (LECLERE, 1993 : 25), sera chiffré pour donner les budgets fonctionnels (budget des ventes, budget de productions, budget des services commerciaux) chacun en ce qui le concerne.

Cette articulation des différents documents prévisionnels se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure N° 1 : Articulation des budgets et documents prévisionnels de synthèse



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : nous-mêmes

1.3. Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire

Au sein de l'entreprise, le processus de la gestion budgétaire est l'affaire de tous les responsables (la direction générale, le contrôleur de gestion, les responsables opérationnels, etc.). FAYE (2009 : 133) spécifie que la gestion budgétaire « *est du ressort du contrôle gestion* » mais il suggère que, lors des phases d'élaboration des budgets (FAYE, 2009 :138), celle-ci puisse « *réunir quelques membres du personnel interne de l'entreprise et des conseillers externes* ». Ces différentes subjections démontrent de la nécessite de clarifier les différentes personnes pouvant intervenir lors de la gestion budgétaire. D'ores et déjà, notons que cette subdivision selon les différents acteurs dépend de la taille de l'entreprise et de l'importance accordée aux budgets en son sein.

1.3.1. Direction générale

La direction générale a un rôle plus stratégique (supervision, contrôle) qu'opérationnel dans le processus de la gestion budgétaire ceci à divers niveaux.

Lors de la phase de l'élaboration des budgets, elle intervient en amont et en aval du budget global.

En amont dudit budget, elle fixe l'objectif pour l'année à venir (en s'assurant de leur cohérence avec la mission, les intérêts de l'organisation et des stakeholders), formule des hypothèses et prévisions sur l'environnement de l'entreprise et propose une première approche des politiques qu'elle compte mettre en œuvre au cours de l'année budgétaire (MALO & MATHE, 2000 : 87). En aval du budget global définitivement élaboré, la direction générale doit procéder à sa validation avant son exécution.

Lors de la phase d'exécution du budget global, elle développe une stratégie de suivi et de contrôle éventuel des actions des opérationnelles au travers des outils de contrôle budgétaire qui ont été mis à sa disposition par le contrôleur de gestion. Son rôle de validation et de supervision se répète lors de la phase de contrôle budgétaire après les différentes analyses du contrôleur de gestion.

1.3.2. Contrôleur de gestion

Le service de contrôle de gestion est l'organe directeur de la mise en œuvre du processus budgétaire depuis son ouverture jusqu'à sa clôture. En dehors de son rôle d'analyste des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

coûts, le service de contrôle de gestion demeure un centre d'analyse budgétaire par excellence.

Le contrôleur de gestion conçoit les documents de collecte d'informations budgétaires, rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandées, consolide les budgets, participe à l'arbitrage budgétaire, etc.

1.3.3. Comité budgétaire

Il est mis en place selon les spécificités recherchées par l'entreprise lors du processus budgétaire. Son rôle est de conduire toute la procédure budgétaire depuis l'élaboration des budgets jusqu'au contrôle budgétaire. Ce rôle est plus concentré dans l'élaboration budgétaire que dans son contrôle. LIVINGSTONE (1996 : 218) remarque qu'il est composé du contrôleur de gestion et des directeurs de département. De plus, cet auteur va compléter ses idées en énonçant qu'au sein des entreprises, nous avons deux (02) types de comité budgétaire :

- le comité budgétaire de division qui étudie les propositions budgétaires de tous les chefs d'atelier composant l'usine ou la division à laquelle il est affecté ;
- le comité budgétaire de l'entreprise qui assure les travaux budgétaires à travers la synthèse des travaux des comités budgétaires de division.

1.3.4. Responsables opérationnels

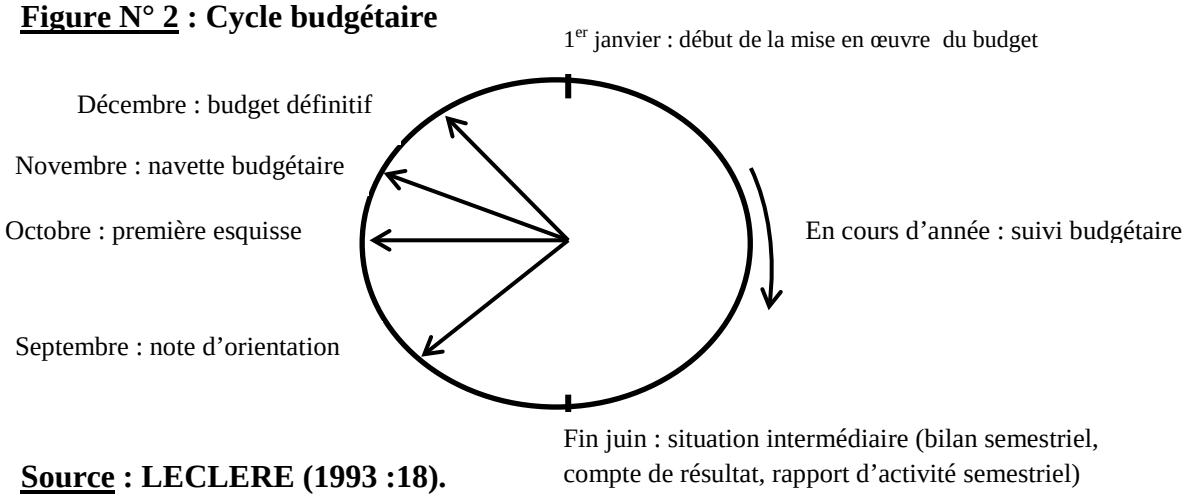
Les responsables de services jouent aussi un rôle important dans le processus budgétaire. Ils interviennent plus dans la phase d'élaboration et d'exécution du budget global. Dans la phase d'élaboration des budgets, ils sont chargés de quantifier les objectifs de leur département, les actions à entreprendre pour les atteindre, ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser.

1.4. Cycle budgétaire annuel

La procédure budgétaire est une activité cyclique (annuelle) au sein des entreprises. LECLERE (1993 :18) définit le cycle budgétaire sous forme d'une roue dont quelques composantes y afférentes sont présentées dans la figure suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure N° 2 : Cycle budgétaire


1er janvier : début de la mise en œuvre du budget
Décembre : budget définitif
Novembre : navette budgétaire
Octobre : première esquisse
Septembre : note d'orientation
En cours d'année : suivi budgétaire
Fin juin : situation intermédiaire (bilan semestriel, compte de résultat, rapport d'activité semestriel)

Source : LECLERE (1993 :18).

Définissons quelques expressions présentes dans le cycle budgétaire de LECLERE

1.4.1. Note d'orientation

La note d'orientation générale ou lettre de cadrage budgétaire est un document destiné aux cadres dirigeants responsables des principales fonctions de l'entreprise. Les composantes globales généralement retrouvées dans cette note selon LECLERE (1993 :19) sont :

- une analyse de la situation économique d'ensemble ;
- une anticipation de la valeur de certaines variables auxquelles chaque service devra se référer pour établir ses prévisions budgétaires ;
- des indications sur les grandes orientations stratégiques retenues ;
- un certain nombre d'objectifs cohérents avec les orientations stratégiques.

1.4.2. Navette budgétaire

La navette budgétaire est le mouvement itératif (MYKITA &al, 2002 :18) qui s'observe lors du processus d'élaboration des budgets. En effet, lors du processus budgétaire, l'entité qui a la charge de la fonction budgétaire au sein de l'entreprise (en général, le contrôle de gestion ou un service budget rattaché de manière fonctionnelle à la direction générale) renvoie les prévisions contestées aux responsables qui les a élaborées afin qu'il procède à leur révision : c'est ce mouvement qui est qualifié de « *navette budgétaire* ».

Conclusion

La gestion budgétaire, défini selon le Plan Comptable Général (PCG-1982) comme « *un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

décisions prises par la direction avec la participation des responsables » (in DORIATH, 2008 :1), est un processus de prévision qui fonctionne grâce à un outil fondamental (le budget). Son fonctionnement est assuré par un certain nombre d'acteurs au sein de l'entreprise notamment la direction générale, le contrôleur de gestion, le comité budgétaire, les responsables opérationnels, etc.

Nous avons précédemment passé en revue ces différentes notions de la gestion budgétaire. Dans le chapitre suivant, de présenter le processus budgétaire et les différents mécanismes utiles pour son diagnostic.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Gestion budgétaire dans les IMF et son diagnostic

L'efficience d'une gestion budgétaire implique la définition et la mise en œuvre d'une démarche (ou processus) budgétaire cohérente, structurée et réalisable. Cette démarche budgétaire est composée de la planification, de l'élaboration des budgets, de l'exécution et du suivi du budget.

Qu'est-ce qu'une IMF (ou SFD) ? Quel est le contenu de chacune des composantes du processus budgétaire ? Comment faire le diagnostic dudit processus ?

Le deuxième chapitre de notre mémoire synthétisera les réponses fournies par la littérature scientifique à ces trois (03) questions à travers trois (03) sections qui sont : les institutions de microfinance et les spécificités du secteur, la démarche budgétaire et la démarche de diagnostic de la gestion budgétaire.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

2.1. Institutions de microfinance et spécificités du secteur

Pour mieux comprendre la pratique de la gestion budgétaire au sein des IMF, il est souhaitable de connaitre ce qu'est la microfinance, ce qu'est une IMF, quelle est leur typologie, quels sont les produits qu'ils offrent à leur client.

2.1.1. Définitions et terminologie

Selon CAMARA (2006 : 14), la microfinance ou « *banque des pauvres » est « l'ensemble des services financiers délivrés dans un cadre formel et destinés aux populations à faibles revenus n'ayant pas accès au système bancaire classique, mais exerçant une activité économique ou ayant un projet économique* ».

Mais cette définition paraît marginaliste puisqu'elle se limite à la population pauvre alors que la microfinance va au-delà de cette catégorie de personnes.

LA TORRE et VENTO (2006: 2), quant-à-eux, mentionnent que « *The expression microfinance most commonly denotes the offer of modest financial services to zero or low income clients. Thus, any smallscale activity characterized by limited funds and low-income beneficiaries may fall into the field of microfinance* ». Littéralement, ces auteurs confirment que la microfinance est l'offre de services financiers modestes aux clients à revenus nuls ou faibles. Ces auteurs montrent ainsi que la microfinance développe des activités caractérisées

par l'offre de fonds limités aux clients à faible revenu et sans revenus (quasi nul) : d'où une amélioration par rapport à la première définition.

Une institution de microfinance (IMF) ou encore un système financier décentralisé (SFD) est définie selon la loi comme « *une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et des établissements financiers tels que définis par la loi portant réglementation bancaire* » (BCEAO, 2013 : 13). Cette définition nous paraît plus complète car elle tient compte des activités et du public visés par les IMF.

Quel est donc la typologie des IMF ?

2.1.2. Typologie des IMF

Nous identifions deux (02) critères de classification : selon la loi et selon l'analyse financière des IMF.

Dans l'espace UEMOA, la loi reconnait deux (02) formes d'IMF :

- les Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit (IMCEC) : qui sont régies par le principe de la mutualité (BCEAO, 2013: 25) et qui collectent préalable de l'épargne de leur membre pour octroyer du crédit aux clients. Pour BOYE, HAJDENBERG & POURSAT (2006 : 171), « *une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit est un groupement de personnes doté de la personnalité morale sans but lucratif et à capital variable, fondé sur des principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir des crédits* ». Remarquons que les IMCEC doivent respecter les principes universels de l'ACI aussi bien dans la rédaction des textes (règlements intérieurs, statuts) que dans leur fonctionnement ;
- les autres systèmes financiers décentralisés: qui accordent seulement des crédits à leur membre.

La loi donne la possibilité aux IMF de prendre des formes de sociétés commerciales (comme SA, SARL) mais elle interdit la jonction des activités commerciales avec celles qui sont financières. En revanche, la constitution d'une IMF sous la forme d'une société unipersonnelle est interdite selon article 125 de la loi régissant les SFD (BCEAO, 2013: 29).

Pour l'analyse financière des IMF, la classification en trois (03) catégories est reconnue et est suivie dans le document annuel de la BCEAO (appelé monographie des SFD) qui présente

CESAG BIBLIOTHEQUE

l'évolution du secteur par pays et dans l'UMOA. Il s'agit : des institutions d'épargne et de crédit (E/C), des expériences de crédit direct (C/D) et des projets à volet crédit (PCV). Les deux premières catégories sont définies et reconnues selon les dispositions de la loi ci-dessus rappelées. Mais les projets à volet crédit sont des sous-groupes de la deuxième catégorie qui ne privilégient pas le crédit comme activité centrale, mais se préoccupent d'abord de leur succès sur le terrain.

Notons qu'au Sénégal, il existait un classement appelé « *groupement d'épargne et de crédit (GEC)* » qui est progressivement abandonné au détriment des trois (03) catégories préalablement citées.

Remarquons que les SFD peuvent se regrouper sous formes d'unions, de fédérations et de confédérations selon les dispositions de l'article 102 de la loi du 06 avril 2007 (BCEAO, 2013 : 27).

Les unions ont pour membre, les institutions de base dument agréées. Les fédérations sont des regroupements de deux (02) ou plusieurs unions, tandis que les confédérations réunissent deux (02) ou plusieurs fédérations.

Une fois les formes des IMF identifiées, qu'en-est-il des produits qu'ils offrent ?

2.1.3. Produits proposés par les IMF

De nos jours, la microfinance offre autant de produits que la finance normale (ATTALI & ARTURBERTAND, 2007: 34). Ces produits sont entre autres : l'épargne, les microcrédits, les micro-assurances.

- L'épargne : c'est « *la part du revenu non consommée* » (PEYRARD, 2001 : 104). Elle peut prendre trois (03) formes selon BOYE &al (2006 : 34) à savoir : l'épargne à priori (qui consiste tout simplement à mettre peu de liquidés de côtés, avant une dépense) , l'épargne à postériori (consiste à se faire prêter la somme utile d'abord, puis à utiliser les montants d'épargne pour rembourser progressivement le prêt ensuite ; autrement, il s'agit d'une avance sur une épargne future) et l'épargne continue (qui consiste à épargner avant et après le moment où l'on a accès à une somme importante d'argent, et à s'assurer au moins d'y avoir accès à un moment donné).
- Les microcrédits : il s'agit d'une somme d'argent accordé aux clients. On distingue généralement deux (02) types de crédits au sein d'une IMF à savoir : le crédit individuel (selon BOYE &al (2009 : 61), « *le crédit individuel porte généralement sur un projet d'investissement précis* ») et le crédit solidaire (appelé encore crédit de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

groupe qui est une forme de crédit dont l'octroi nécessite la réunion de deux ou plusieurs personnes sous une forme de caution solidaire).

- La micro-assurance un produit complémentaire du crédit et de l'épargne. Son intérêt est double selon BOYE &al (2006 : 79) « *d'une part, cela permet de satisfaire ses clients en les protégeant au mieux, et d'autre part, en réduisant leur vulnérabilité* ».

2.2. Démarche budgétaire dans les IMF

La démarche budgétaire peut être définie comme l'ensemble des procédures mise en œuvre dans la gestion budgétaire. Autrement, il s'agit de l'ensemble des étapes de la gestion budgétaire que MYKITA & TUSZYNSKI (2002 :16) regroupent en trois (03) étapes : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Pour plus de simplicité dans la terminologie, nous allons la décomposer en trois (03) étapes majeures : l'élaboration des budgets, l'exécution du budget global et le contrôle budgétaire.

2.2.1. Elaboration des budgets

Le processus d'élaboration des budgets impose des tâches aussi bien à la direction de l'entreprise qu'aux services concernés.

Les tâches effectuées par la direction (en collaboration avec le service du contrôle de gestion) sont :

- l'étude et l'analyse des besoins du marché de l'entreprise ;
- la fixation des objectifs annuels ;
- l'élaboration du pré-budget ;
- la conception et la distribution de la lettre d'orientation générale ;
- la réception et la première consolidation des budgets élaborés par les différents services ;
- l'arbitrage et la deuxième consolidation des budgets des services ;
- l'élaboration des documents de synthèse ;
- l'envoie du projet du budget au conseil d'administration (CA) ;
- l'adoption du budget par le CA.

L'obligation pour chaque service d'élaborer le budget le concernant amène ce dernier à définir la procédure d'élaboration de son budget qui peut se présenter généralement comme suit : études et analyses des besoins, fixation des objectifs annuels, collecte, analyse et

CESAG BIBLIOTHEQUE

exploitation des données, élaboration le plan d'actions, élaboration du budget des ressources, élaboration du budget des charges, élaboration du budget des investissements, élaboration du budget général.

Quel que soit l'organisme concerné par l'élaboration du budget, des logiques et approches d'élaboration des budgets sont suivies.

Quelles sont les logiques et approches suivies dans l'élaboration des budgets ?

2.2.1.1. Logiques d'élaboration des budgets

Toute procédure d'élaboration des budgets suit, selon les travaux de GERVAIS (1994 : 28), deux (02) logiques à la fois une logique hiérarchique et une logique fonctionnelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.1.1.1. Logique hiérarchique

Cette logique varie selon le niveau de délégation (GERVAIS, 1994 : 28) de l'autorité dans l'entreprise.

Si la délégation de l'autorité est faible (c'est le cas des entreprises/firmes à dimension modeste), la préparation du budget est subdivisée en deux (02) étapes : le travail préparatoire de chiffrage d'hypothèses et la discussion de ces hypothèses suivie du choix de l'une d'entre elles.

Si la structure de la firme est davantage décentralisée, le cycle budgétaire se décompose en trois (03) phases :

- l'élaboration d'un pré-budget qui consiste à connaitre les objectifs de la firme pour l'année à venir, à effectuer des études préparatoires nécessaires, à construire des projets de budgets et à choisir le projet qui sera mis en application ;
- l'élaboration et la discussion des budgets détaillés qui vise à éclater le projet de budget adopté en des budgets détaillés ceci sur la base des centres de responsabilité du haut de la hiérarchie jusqu'au bas de celle-ci, s'en suit la phase de négociation budgétaire qui est relativement longue (deux à trois mois) ;
- la détermination des prévisions définitives qui consiste à consolider les budgets détaillés, c'est-à-dire à les additionner les uns aux autres en éliminant les cessions internes puis à faire adopter par la direction générale le budget global qui en résulte.

2.2.1.1.2. Logique fonctionnelle

Indépendante de la première logique, elle consiste à suivre un raisonnement fonctionnel. Elle implique à traiter les budgets des différents centres de responsabilité selon une logique fonctionnelle. Ainsi GERVAIS (1994 : 32) souhaite de « *commencer par définir les ventes, puis d'en déduire la production et les approvisionnements à réaliser, ainsi que les frais de structure et les dépenses d'investissements à engager. Une fois ces éléments connus, les documents de synthèse permettant de cerner le budget d'ensemble pourront être établis* ». Cette logique respecte l'articulation fonctionnelle d'un système budgétaire présenté dans le premier chapitre.

2.2.1.2. Approches d'élaboration des budgets

Pour donner au budget toute sa force d'outil de prévision efficace, les acteurs impliqués dans son élaboration adoptent plusieurs approches. Celles-ci dépendent de l'objectif poursuivi par l'entreprise et/ou le contrôleur de gestion. Nous distinguons entre autres approches d'élaboration des budgets : le budget à base zéro, le budget selon les centres de responsabilité (ou budget-performance), le budget-objet, le budget-programme ; le budget par activité, etc.

2.2.1.2.1. Budget à base zéro (BBZ)

C'est une démarche budgétaire qui consiste pour l'entreprise à se dispenser des budgets antérieurs pour concevoir de nouveaux. C'est « *une démarche controversée* » (GUMB, 2000 :105) qui est lourde mais très simple dans sa mise en œuvre. GUMB (2000 :106) le décrit comme suit : « *l'organisation est décomposée en centre de décisions (CD) identifiables en termes de moyens, de ressources, de budgets. En compagnie de leur équipe, les responsables de CD vont expliciter leur contribution à l'organisation (leur finalité), et la décrire en termes de niveaux de service. Ils formuleront par la même occasion des propositions budgétaires (PB) mettant en relation les moyens disponibles et les niveaux de services visés* ».

FAYE (2009 :167), plus pratique, recommande la décomposition de la méthode BBZ en quatre (04) étapes qui sont :

- le découpage de chaque département en « *modules de décision* » c'est-à-dire en des fonctions précises à remplir, et en des tâches spécifiques à accomplir ;

CESAG BIBLIOTHEQUE

- l'élaboration, pour chaque module de décision, d'un ensemble budgétaire comprenant les différentes façons de réaliser les activités et le budget correspondant à chacune de ces façons ;
- une hiérarchisation des ensembles budgétaires reposant sur le critère coût/avantage ;
- le choix d'un ensemble budgétaire et l'allocation de ressources.

2.2.1.2.2. Budget par activité

C'est une approche d'élaboration des budgets selon les différentes activités de l'entreprise. Les budgets issus de cette approche qualifiée de « *budgets à base d'activités* » (HORNGREN, 2003 : 26) sont dérivés de la méthode ABC mais sont tournés vers l'avenir et s'intéressent aux coûts et aux activités futurs. La particularité de cette méthode est sa capacité à « *mettre en lumière la participation de chaque activité à la création de valeur* » (BURLAND & SIMON, 2006 : 100). Les travaux effectués dans cette approche se résument comme suit : l'analyse des activités de l'entreprise, le repérage des activités consommatrices de ressources, l'accumulation des coûts par activités, la détermination des facteurs ou inducteurs de coûts et la répartition du coût des activités sur la base des inducteurs de coût.

2.2.1.2.3. Budget selon les centres de responsabilités ou budget performance

Cette approche d'élaboration des budgets vise à situer les responsabilités lors du contrôle budgétaire. Elle se construit sur la base des responsabilités assumées par chaque centre. Elle consiste à :

- identifier les différents centres de responsabilités de l'entreprise ;
- faires les prévisions sur les coûts qu'engendrent chacun des centres identifiés ;
- prendre des décisions de maintien ou d'abandon des centres trop coûteux pour l'entreprise ;
- budgétiser les centres pertinents pour la bonne marche des activités de l'entreprise.

2.2.1.2.4. Budget - objet et le budget programme

Le budget-objet est construit non seulement sur la base des centres de responsabilités de l'entreprise mais par objet de charge selon la nomenclature de la comptabilité générale. Il peut, généralement, être obtenu via le budget de l'an passé ceci en multipliant ce dernier par un facteur de croissance : il s'agit dans ce cas d'un budget de reconduction.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le budget-programme quant-à-lui traduit une vision des activités de l'entreprise surtout les charges sous formes de programmes. L'approche relative à ce type de budget se décline à travers une identification des programmes gérés et des sous-programmes éventuellement, une évaluation des ressources utilisées par lesdits programmes et une détermination des charges associées à ces ressources.

2.2.1.3. Procédure de communication budgétaire

La communication est essentielle dans le processus budgétaire. Elle aide les différents acteurs du budget à avoir une visibilité sur le travail des autres démembrements tout en leur permettant une simplification de la procédure. Pour l'élaboration des budgets, MALO &al (2000 : 144) recommandent trois (03) approches de communication :

- l'approche intégratrice « *top –down* » qui consiste, dans un premier temps, pour le haut-sommet (la direction) à fixer et à communiquer les objectifs à atteindre aux autres responsables à travers les notes d'orientation, et dans un second temps aux responsables « *inférieurs* » d'établir les budgets en fonction desdites recommandations ; cette approche est qualifiée d'autoritaire par BERLAND (2002 : 28) ;
- l'approche « *autonomiste* » : elle peut être qualifiée de « *bottom-up* » puisqu'elle laisse une latitude aux responsables « *inférieurs* » c'est-à-dire les opérationnels d'appliquer leur propre procédure donnant ainsi une grande pertinence au budget final mais on y ressent un risque de la non cohérence du budget avec la stratégie du groupe ou de l'organisation ; BERLAND (2002 : 28) souligne que la direction a plus un rôle d'arbitrage ;
- l'approche de l'importance et de la complexité du système de reporting : elle instaure un mécanisme de navettes budgétaires où la direction rédige une lettre de cadrage (ou lettre de mission ou cadrage budgétaire), les opérationnels déterminent leur budget par un processus plus ou moins long de négociation-arbitrage ; c'est une méthode de combinaison des deux autres modes de communication budgétaire précédemment cités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.2. Exécution et le suivi du budget

L'exécution du budget se résume à la mise en œuvre des budgets par les responsables concernés. Il s'agit pour chaque responsable de dérouler les activités prévues dans le budget de l'entreprise tout en respectant les décisions budgétaires.

Dans l'exécution du budget, le responsable peut se faire aider par le biais du tableau de bord de gestion mis à sa disposition par le contrôleur de gestion. Le tableau de bord devient l'outil le plus utilisé dans cette phase de la procédure budgétaire.

Le suivi budgétaire se présente comme une action du contrôleur de gestion puisque ce dernier n'exécute pas les activités (même si elle a aussi d'autres activités le concernant) mais apporte son aide aux opérationnels pour détecter rapidement (COMBES & LABROUSSE, 1997 : 178) les « *dérapages budgétaires*» et les aider à les éliminer ou à les éviter. Cette phase de suivi des réalisations du budget dépend, selon BOLLECKER (2003 :30), de l'expérience du contrôleur de gestion : ce qu'il qualifie de « *retour d'expérience* ». Ce retour d'expérience permet au contrôleur de gestion de savoir ce qui est fait en exploitant le flux d'informations (le tableau de bord le plus souvent) pour aider le responsable à réitérer les bonnes pratiques si l'action est positive, ou les corriger dans le cas contraire.

Les opérationnels peuvent manifester la volonté de réajustement des prévisions dues à l'évolution de l'activité de l'entreprise ou d'autres paramètres (les imprévues, les contraintes extérieures, etc.). Dans ce contexte, la révision budgétaire constitue la meilleure alternative du fait qu'elle permet de « *réajuster les prévisions et de disposer d'une vision plus conforme du déroulement de l'année* » (PIGE & LARDY, 2003 : 134).

2.2.3. Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire apparaît, dans la gestion budgétaire, comme la « *procédure permettant de suivre les réalisations et d'amener les responsables à déclencher les actions correctives* » (FAYE, 2009 :172). Son objectif est d'analyser et d'expliquer (interpréter les écarts pour mieux les gérer) la différence entre le résultat réel et le résultat budgété. Il est plus remarqué à travers le calcul des écarts. Pour SAADA &al (2005 :148), ce type de contrôle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation, et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Il est classé, selon les travaux de CHARPENTIER (2000 : 332), dans les formes de contrôle interne de l'entreprise avec son rôle qui est de « *repérer, grâce à des systèmes d'information appropriés, d'éventuels écarts entre les performances réelles de l'entreprise et les prévisions effectuées dans le cadre de l'élaboration des budgets annuels* ».

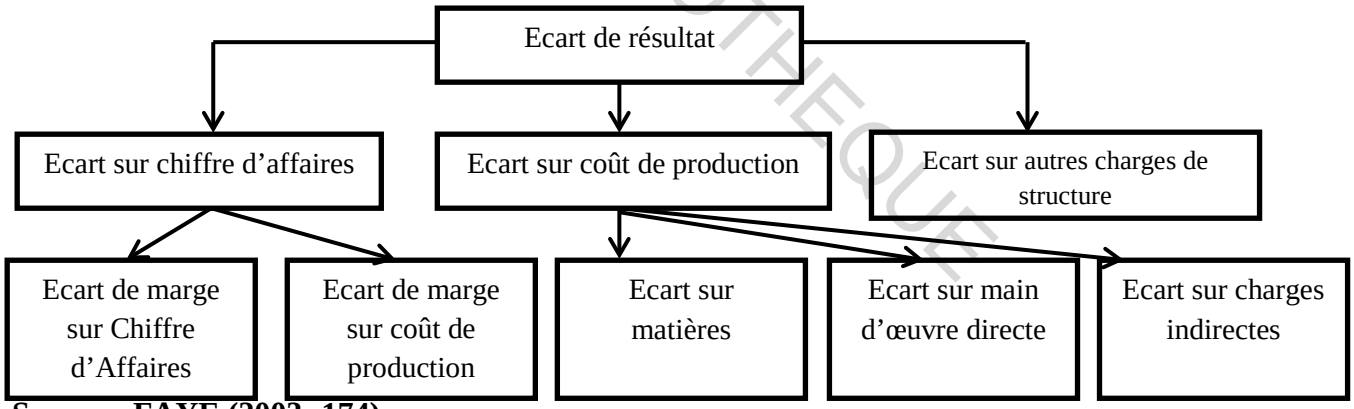
2.2.3.1. Démarche et périodicité du contrôle budgétaire

Cette démarche se résume en une procédure systématique d'évaluation de toutes les propositions concernant le budget. Elle est encore appelée « *procédure d'examen budgétaire* » (LIVINGSTONE, 1996 :217) et varie selon les organisations.

Notons comme COMBES &al (1997 : 178) que la démarche de contrôle budgétaire permet de satisfaire à quatre (04) objectifs principaux : suivre les réalisations, mesurer les écarts, susciter des actions correctives et procéder à de nouvelles prévisions.

ALAZARD &al (2010 : 225) résume la démarche de contrôle budgétaire en deux (02) étapes : le calcul des écarts et la mise en œuvre des actions correctives. Relativement à la présentation plus détaillée du calcul des écarts d'ALAZARD &al (2010 : 363), FAYE (2003 :174) propose le schéma simplifié suivant:

Figure N° 3 : Schéma simplifié de calcul des écarts


Ecart de résultat
Ecart sur chiffre d'affaires
Ecart sur coût de production
Ecart sur autres charges de structure
Ecart de marge sur Chiffre d'Affaires
Ecart de marge sur coût de production
Ecart sur matières
Ecart sur main d'œuvre directe
Ecart sur charges indirectes

Source : FAYE (2003 :174).

Selon PIGE &al (2003 : 123), la périodicité du contrôle budgétaire est le mois. En effet, selon l'auteur, cette période d'analyse mensuelle est retenue comme « *l'unité de base du contrôle budgétaire dans les entreprises* ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.3.2. Supports pour le contrôle budgétaire

Les supports pour exercer le contrôle budgétaire sont de plusieurs ordres. Nous distinguons :

- les tableaux de bord : via leur propriété d'adaptation à la personnalité de l'utilisateur et leur caractère synthétique, ils contiennent des informations comptables et budgétaires permettant de suivre les coûts et les performances des centres de responsabilités par rapport aux prévisions (FAYE, 2003 :176). Leur efficacité dans le processus de contrôle budgétaire dépend de la liaison existante entre les tableaux de bord des niveaux inférieurs et supérieurs ;
- le reporting : c'est un outil du contrôle de gestion désignant la remontée de l'information qui intervient dans le processus budgétaire surtout lorsque le système d'information de gestion de l'entreprise est plus centralisé et s'il y prévaut un dispositif de « *post évaluation des actions des managers* » (BOUQUIN, 2000 : 217). Il reste un outil de base du contrôle budgétaire (BURLAUD &al, 2006 : 41) puisqu'il permet de mettre sous tensions les cadres supérieurs et moyens de l'entreprise reproduisant à leur niveau les mêmes effets que les standards vis-à-vis du personnel d'exécution ;
- les standards : c'est un outil de contrôle de performance permettant d'identifier et d'évaluer les facteurs qui ont fait dévier les coûts préétablis pour donner les coûts constatés (réels). Ils sont surtout utilisés, selon SAADA &al (2005 :179), comme un instrument de pilotage et demeurent un outil d'identification des responsabilités, mais ils servent de normes pour contrôler le rendement de la main d'œuvre c'est-à-dire du personnel d'exécution étant donnée la participation de ceux-ci dans la mise en œuvre du budget les concernant ;
- les rapports de contrôle sont des comptes rendus d'activités qui sont transmis aux supérieurs hiérarchiques. Ils sont nécessaires si des réunions de suivi budgétaire sont périodiquement convoquées par les supérieures hiérarchiques puis par la direction générale pour un examen systématique des comptes.

2.3. Démarche de diagnostic de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire, définie comme un mode de gestion, nécessite un diagnostic partiel ou général, ceci dans un souci de contrôle (de l'effectivité de sa mise en œuvre par les individus concernés) et d'amélioration (la gestion est un mécanisme d'apprentissage).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En effet, la gestion budgétaire est un processus d'une fonction support, le contrôle de gestion, dont « *la mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources* » (AUTISSIER, MOUGIN & SEGOT, 2010 : 15).

2.3.1. Définition et objectifs d'un diagnostic de la gestion budgétaire

Un diagnostic, au sens large, est une démarche bien précise qui « *a pour vocation de porter une appréciation sur une situation donnée après avoir dégagé les traits principaux, et de formuler des recommandations.* » (CHARPENTIER ,2001 :346).

Son application à la gestion budgétaire revêt une connotation particulière en ce sens que le processus de recherche (GAVARD-PERRET, GOTTELAND & JOLIBERT, 2008 :48) dans les sciences de gestion respecte une construction spécifique composée de trois (03) grandes étapes (concevoir, mettre en œuvre, analyse et évaluer).

Le diagnostic de la gestion budgétaire est donc la démarche mise en œuvre par un chercheur (ou un analyste) consistant à identifier un (ou des) problème relatif à ladite gestion, à l'analyser et à proposer des solutions pour son amélioration.

Cette démarche est plus développée dans les sciences douces que dans les sciences dures (MICHEL, 2002 :25) puisque dans les premières, l'homme est au centre de la réalisation du domaine concerné par le problème étudié. De plus, les sciences douces seraient inspirées de regarder les évolutions les plus récentes en cours.

2.3.2. Dimensions du diagnostic de la gestion budgétaire

Dans le processus de diagnostic d'une entreprise en général et de la gestion budgétaire en particulier, divers approches (quantitative, qualitative, ou combinée c'est-à-dire des deux premières) existent. Toujours est-t-il que le diagnostic se déroule selon les trois (03) dimensions successives suivantes : la dimension description ; la dimension analytique et la dimension prescription.

2.3.2.1. Dimension descriptive

Cette dimension vise à présenter ou à décrire le processus étudié, la gestion budgétaire dans notre cas spécifique. La « *mise à plat* » de l'existant constitue la règle de base de cette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

dimension, ceci depuis l'analyse stratégique de l'existant (TOURNIER, 2007 : 23) jusqu'à l'analyse opérationnelle du processus.

L'analyste procédera à la présentation du domaine sur la base des observations physiques (RENARD, 2010 : 351) faites, des entretiens réalisés, des documents (organigramme, manuel des procédures,…) consultés, etc.

2.3.2.2. Dimension analytique

Elle consiste à ressortir à partir de l'existant les forces ou les potentiels à mettre en valeur et les faiblesses à corriger pour l'accroissement de l'efficacité de l'entreprise. Ici, l'analyste procèdera à une « *étude logique des différentes facettes de l'entreprise* » (BELLALAH, 1998 : 12) en vue de dégager les vulnérabilités du système de gestion en question.

2.3.2.3. Dimension prescriptive

Elle clôture les deux premières descriptions à travers les propositions d'actions relatives au développement de l'entreprise et/ou du domaine d'analyse concerné et à son fonctionnement. Contrairement à une simple proposition, cette dimension doit montrer les différentes marges de manœuvre (CHARPENTIER, 2001 :336) que les décideurs peuvent avoir sur chaque décision qu'ils prendront.

L'analyste peut recourir aux techniques de benchmaking consistant à s'appuyer sur les expériences d'autres entreprises (exerçant dans le même domaine) ou de l'analyste lui-même.

2.3.3. Méthodologie du diagnostic de la gestion budgétaire

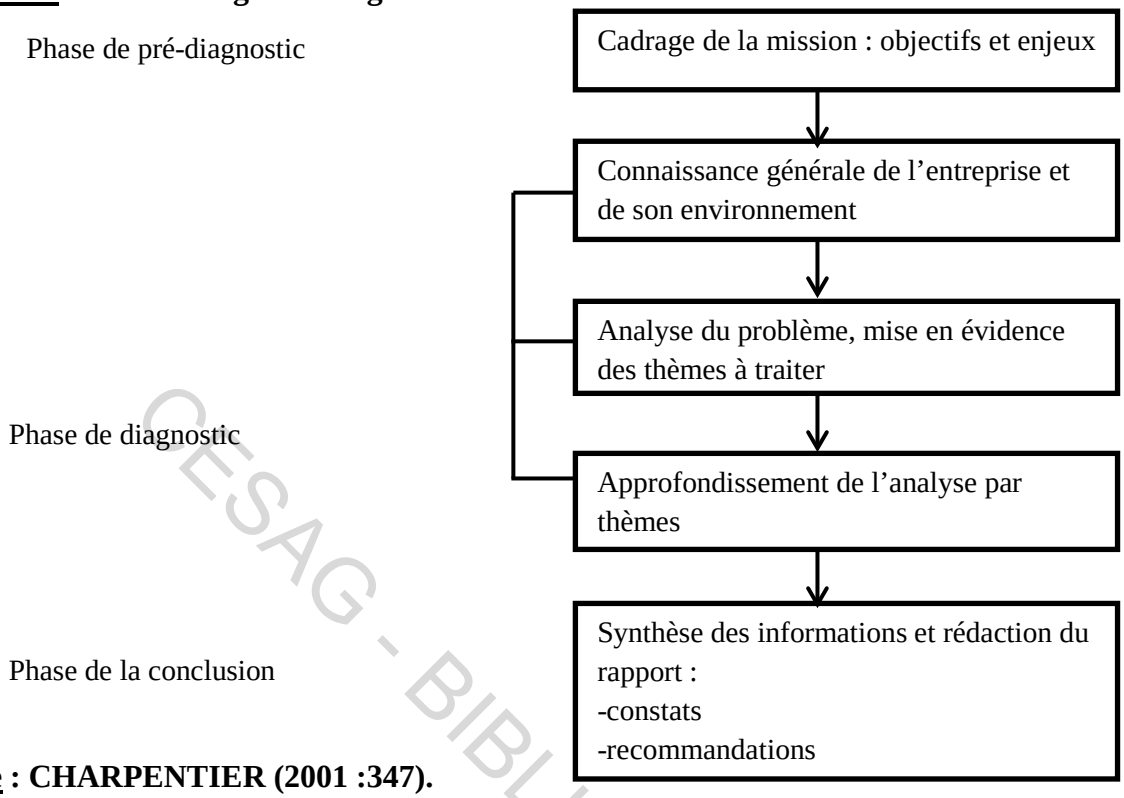
Dans la procédure de diagnostic, la méthodologie est d'une grande importance. Elle est définie par GAVARD-PERRET &al (2008 :7) comme « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* ». Elle reste invariable ou peu variable dans les différents domaines des sciences sociales et donc dans les sciences de gestion.

CHARPENTIER (2001 :347) remarque que la méthodologie de diagnostic se déroule fréquemment en deux (02) phases : le pré-diagnostic et l'analyse proprement dite. Le pré-diagnostic permet de cerner les objectifs et les enjeux de l'analyse tandis que l'analyse proprement dite vise la connaissance/compréhension de l'entreprise ou du domaine, l'analyse

CESAG BIBLIOTHEQUE

du problème, l'approfondissement de l'analyse par thème et la synthèse des informations. L'auteur schématise la méthodologie de diagnostic comme suit :

Figure N°4 : Méthodologie du diagnostic


Phase de pré-diagnostic
Cadrage de la mission : objectifs et enjeux
Connaissance générale de l'entreprise et de son environnement
Phase de diagnostic
Analyse du problème, mise en évidence des thèmes à traiter
Approfondissement de l'analyse par thèmes
Phase de la conclusion
Synthèse des informations et rédaction du rapport :
-constats
-recommandations

Source : CHARPENTIER (2001 :347).

L'adaptation de ce modèle, plus global, au cas spécifique de la gestion budgétaire amène à remplacer la rubrique « *analyse du problème et mise en évidence des thèmes à traiter* » par « *analyse du processus de gestion budgétaire et mise en évidence des risques relatifs* ».

2.3.4. Méthodes d'analyse et mécanismes utilisés dans le diagnostic

Pour faire un diagnostic, l'analyste utilise des méthodes d'analyse et des mécanismes qu'il convient de passer en revue dans cette rubrique de notre travail. Nonobstant, le diagnostic, selon BERGERET (2006 : 11), peut être interne (il s'agit de l'évaluation interne qui peut prendre la forme des contrôles continues ou des contrôles périodiques) ou externe (on parle dans ce cas de l'évaluation externe puisqu'elle est réalisée par une personne externe) à l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.4.1. Modèle SWOT

Le modèle de diagnostic selon la matrice SWOT (Strenghts Weaknesses Opportunities Threats) vise à combiner (DAYAN, BURLAUD & LEMELIN, 2004 : 148) la dimension externe (opportunités et menaces de l'environnement) et la dimension interne (forces et faiblesses de l'activité de l'entreprise). Il est recouru dans le cadre du diagnostic stratégique et à la spécificité d'être appliqué dans plusieurs domaines d'analyse. Ainsi en gestion budgétaire, l'application de ce modèle permet de faire ressortir d'une part les forces et les faiblesses de la mise en œuvre des processus au sein de l'entreprise concernée et d'autre part les opportunités et les menaces relatifs à l'environnement (le benchmarking est plus utilisé dans ce cas) dans lequel celle-ci opère.

2.3.4.2. Modèle des cinq forces de Michaël Porter

Cette méthode de diagnostic vise à présenter les analyses relatives à un domaine spécifique en recourant au « *modèle des cinq forces de la concurrence* » de PORTER. Les cinq éléments qui serviront de base dans l'analyse sont : la rivalité entre les concurrents, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients, la menace de produits ou services de substitution, la menace de nouveaux entrants (DAYAN &al, 2004 :149).

Conclusion

Ce chapitre a pour objectif de présenter le processus budgétaire mise en œuvre dans les entreprises ainsi que la démarche de diagnostic dudit processus sans oublier le cycle annuel de budgétisation qui est suivi. Une fois cet objectif atteint, il convient de présenter la méthodologie à suivre pour la réalisation de notre thème au sein de l'échantillon des trente (30) IMF du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie d'étude

Le diagnostic de la pratique de la gestion budgétaire, qu'elle soit vue comme un processus ou un mode de gestion, nécessite la collecte de données en vue d'élaborer un rapport pertinent sur sa mise en œuvre au sein des institutions de microfinance. Ainsi la nécessité du choix des acteurs à questionner, l'implication des opérationnels qui interviennent dans le processus budgétaire et l'engagement des responsables des IMF à fournir les données, nous amènent à présenter notre démarche pour la réalisation de notre mission de diagnostic ceci pour une optimisation des coûts et des délais.

Ce chapitre servira de boussole pour notre travail et sera consacré à la présentation de notre modèle d'analyse, des méthodes et techniques de collecte des données ainsi qu'à la démarche d'analyse des données à adopter.

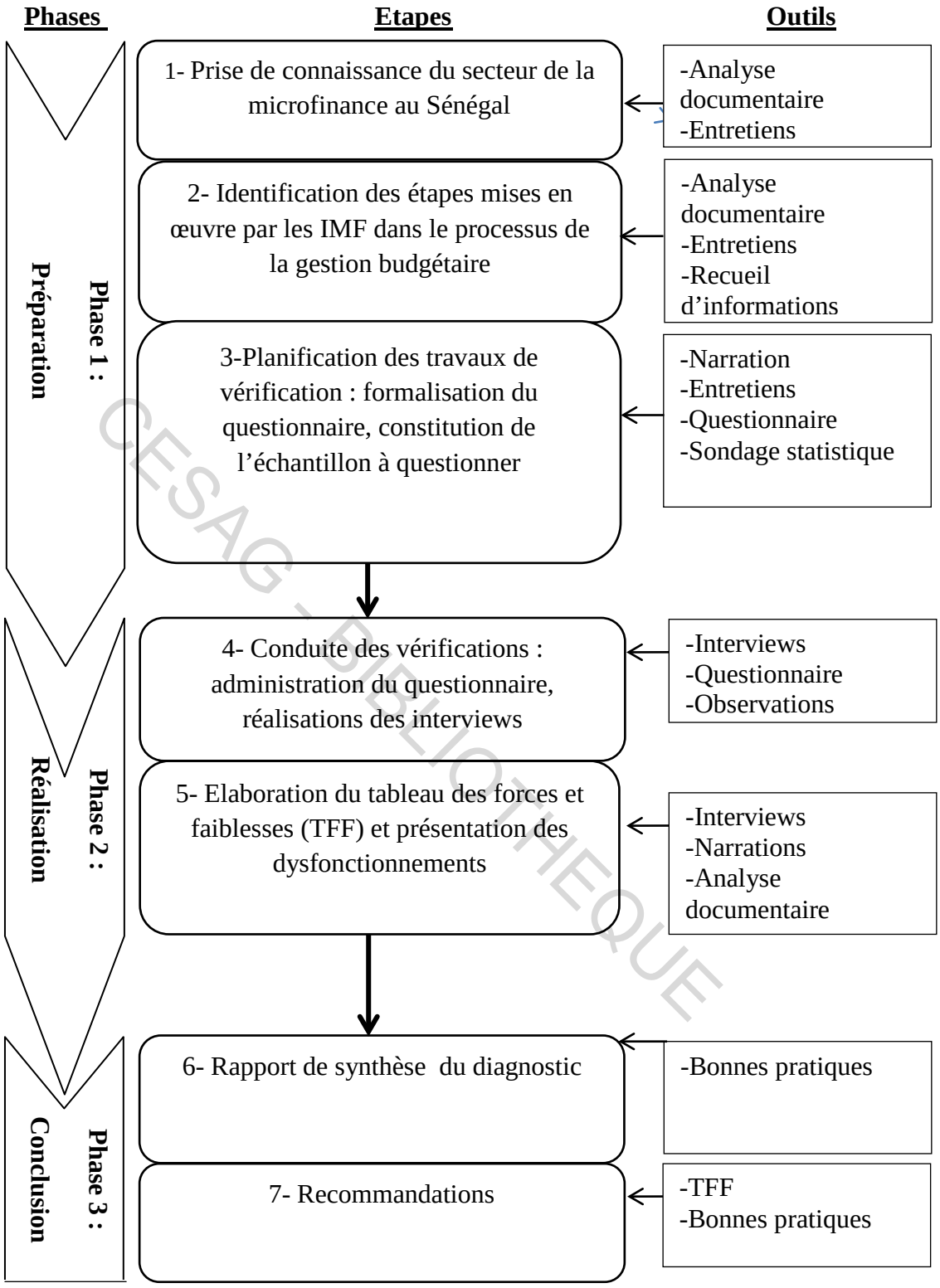
CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1. Modèle d'analyse

Suite à la revue théorique réalisée sur notre thème intitulé « *diagnostic de la pratique de la gestion budgétaire dans les institutions de microfinance au Sénégal* », nous avons conçu un modèle d'analyse qui décrit notre démarche pour la collecte, l'analyse et le traitement des données. Ce modèle dans un premier temps, constitue le résumé des travaux (phases et étapes) à effectuer sur le terrain et dans un second temps met en exergue les outils et les techniques que nous utiliserons pour parvenir à nos objectifs d'étude.

Schématiquement, notre modèle d'analyse se présente comme suit:

Figure N° 5 : Modèle d'analyse



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : nous-mêmes

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Cette section sera consacrée à la présentation du détail des moyens (outils et techniques) à utiliser pour collecter et analyser les données nécessaires dans notre mission de diagnostic de la gestion budgétaire au sein des IMF du Sénégal.

Les outils à utiliser peuvent être classés en deux (02) catégories : les outils d'interrogation (analyse documentaire, entretien, questionnaire, observation) et les outils de description (tests de conformité, sondage statistique, narration).

3.2.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à effectuer un ensemble de travaux préliminaires de recherche en vue d'avoir une idée plus approfondie sur le fonctionnement des IMF au Sénégal, sur leur environnement (légal, réglementaire, économique, institutionnel, etc.) ainsi que sur les risques auxquels le secteur de la microfinance est exposé. Cet outil nous permet de situer la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF. Ainsi nous allons procéder à l'analyse des documents (politique générale, procédure budgétaire, rapport de gestion, etc.) de l'échantillon des IMF constitué.

Cette analyse documentaire nous a aussi permis de situer l'importance du sujet étudié et de détecter les risques globaux liés à la gestion budgétaire. De plus, il a contribué à passer en revue les informations nécessaires relatives à l'historique, la mission, le niveau de couverture géographique, ainsi que la prise de connaissance des leaders du secteur dans le pays.

3.2.2. Interviews

L'objectif visé à travers l'usage de cet outil est d'obtenir des informations précises qui nous permettront de faire une opinion sur les observations et les hypothèses émises à priori.

Les interviews nous ont permis, soit de valider les informations obtenues lors de l'analyse documentaire, soit de disposer d'éléments complémentaires pour nous prononcer sur la pertinence et la fiabilité des informations collectées. Elles ont été réalisées avec les responsables (directeurs, gérants, contrôleur de gestion, etc.) des IMF d'un échantillon de trente (30) institutions de microfinance (annexe N°2, page 64) ceci sur la base du questionnaire (annexe N°4, page 66) et du guide d'entretien (annexe N°5, page 69) élaborés à cet effet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les responsables interviewés, selon le cas, sont : les directeurs généraux ou les gérants, les chefs du département de la comptabilité et de la finance, les contrôleurs de gestion, les spécialistes du domaine de la microfinance et les responsables de la DMF. Ces responsables ont été interviewés selon leur degré d'implication dans la gestion budgétaire de leur institution et selon leur spécialité.

3.2.3. Narration

Elle nous a été utile lors de la phase de préparation pour décrire le cadre général du secteur de la microfinance et celui du processus de la gestion budgétaire diagnostiqué. A la fin de cette narration, nous avons procédé à un rapprochement entre ce qui est réellement fait (au travers des récits) et ce qui est mis dans les procédures en vue de dégager les écarts.

3.2.4. Observation

Cette technique a consisté en une constatation, d'une part de la réalité instantanée de l'existence à la suite de la description faite par les différents responsables interviewés, d'autre part de la mise en œuvre du processus budgétaire au sein de ces institutions. Elle nous a permis, lors de la phase de préparation, de bien appréhender le contexte audité et lors de la phase de vérification, d'obtenir les preuves probantes des faiblesses avérées à la mise en œuvre du processus.

3.2.5. Sondage statistique et la procédure d'échantillonnage

Cette technique nous a été utile pour restreindre les mécanismes d'observations de la pratique de la gestion budgétaire au sein de la population globale des IMF du Sénégal. Vu le nombre des IMF et la limite de nos ressources, nous avions procédé à un échantillonnage statistique représentatif de la population afin de réduire le nombre de IMF à interroger à une trentaine (annexe N°2, page 64). Les traitements statistiques ont été faits sur la base de l'application « *Excel* » avec un niveau de confiance de 95%.

Pour obtenir notre échantillon, nous nous sommes basés sur le répertoire des SFD du Sénégal de 2011-2012 fournie par la DMF. Sur la base de cette liste, un tri des SFD ayant un niveau d'activités (distribution de crédit) a été réalisé. A partir de cette liste retraitée, un tirage sans remise a été effectué via EXCEL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.6. Questionnaire

Le questionnaire est un moyen de recherche d'informations d'une façon plus méthodique sur la base d'une liste de questions (annexe N°4, page 66) administrée aux responsables précités. Elle vise à s'assurer de la fiabilité des informations fournies et à apprécier la qualité du dispositif interne mis en place pour la maîtrise des activités liées à la gestion budgétaire dans ces institutions. Elle a été un outil de collecte et d'analyse des données.

Il urge de constater que la deuxième partie de notre étude est basée essentiellement sur les réponses issues de ce questionnaire (avec un taux de réponse 70% soit 21 IMF sur 30) soumis aux responsables des IMF de l'échantillon constitué. Avec ce questionnaire, nous avions pris connaissance de l'effectivité, de l'organisation et de la mise en œuvre de la gestion budgétaire dans ces institutions. De même, nous avons été capables de mettre en exergue les forces et faiblesses de cette pratique.

3.2.7. Test de conformité

Il s'agit de vérifier, à travers cet outil, l'effectivité entre ce que nous avons décrit dans notre revue de littérature et ce qui se fait dans l'environnement des différentes institutions de microfinance au Sénégal. Les autres outils ont contribué à la réalisation de ce test.

Conclusion

A travers ce chapitre, il était question d'une part de modéliser notre démarche de diagnostic de la pratique de la gestion budgétaire dans les institutions de microfinance au Sénégal et d'autre part de présenter les outils à utiliser dans le déroulement de notre mission.

Le modèle présenté et les outils proposés nous ont aidés dans la mise en œuvre de notre mission de diagnostic de ladite pratique dans ces institutions de microfinance dont la synthèse se présente dans la seconde partie de notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La réalisation d'une revue de littérature sur la pratique de la gestion budgétaire et la méthodologie de son diagnostic nous ont permis d'appréhender et d'approfondir les connaissances relatives à ce secteur spécifique de la finance mais aussi de comprendre le processus d'une gestion budgétaire.

La gestion budgétaire peut donc être résumée en trois (03) étapes : l'élaboration des budgets, l'exécution de ces derniers et le contrôle budgétaire (ou suivi-évaluation). Chacune de ces étapes présente des spécificités et doit respecter des diligences afin de permettre à l'entreprise d'optimiser ses ressources.

Les institutions de microfinance, avec leur spécificité dans le secteur financier, mettent en œuvre la gestion budgétaire dont il convient de faire un diagnostic. Dans cette perspective, les IMF du Sénégal serviront de base pour notre diagnostic et la deuxième partie sera consacrée à la présentation des résultats issus de la déclinaison de notre modèle dans ces institutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction de la deuxième partie

L'expansion du secteur de la microfinance dans l'UEMOA combinée à l'imprévisibilité des scandales économiques et financiers confirment de plus en plus la nécessité de mettre en place des outils de gestion capable de réduire les risques probables relatifs à ce secteur. L'existence de ces outils de gestion n'assure guère la pérennisation de ces institutions si ceux-ci ne sont pas passés en revue périodiquement. Ainsi comme tout outil de gestion, la pratique de la gestion budgétaire nécessite un diagnostic ponctuel ou permanent pour s'assurer de l'effectivité de leur mise en œuvre et pour une amélioration de celle-ci.

L'avènement des risques opérationnels qui planent sur les secteurs sensibles de l'économie comme les banques, rappelle la nécessité de prévenir que de guérir lesdits risques au sein des IMF. Malgré les mesures législatives et réglementaires que les IMF doivent respecter, il convient de vérifier l'application des bonnes pratiques surtout en matière de gestion dans lesdites institutions. La pratique de la gestion budgétaire dans les IMF du Sénégal sera donc diagnostiquée en vue d'avoir une visibilité sur la situation réelle de ce secteur dans ledit domaine et aussi pour optimiser les activités qui y sont relatives ceci à travers une identification des forces et des faiblesses que nous présenterons dans cette deuxième partie de notre étude.

Ainsi cette deuxième partie s'articule autour de trois (03) chapitres. Le premier chapitre présente les caractéristiques de l'échantillon constitué dans le cadre de notre étude via, d'abord la présentation du secteur de la microfinance au Sénégal (son histoire, son évolution), ensuite le cadre légal, réglementaire et institutionnel, et enfin les spécificités relatives à notre échantillon de SFD. Le deuxième chapitre est consacré à la description de la pratique de la gestion budgétaire telle que observée avec le décryptage des outils et des acteurs impliqués dans le processus. Le troisième chapitre est réservé à la présentation des résultats de nos analyses ainsi qu'aux recommandations nécessaires pour l'amélioration de ce mode de gestion dans les organisations étudiées.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

L'environnement du secteur de la microfinance au Sénégal est composé de divers SFD qui présentent plusieurs spécificités. Ce chapitre permet de mettre en exergue les caractéristiques de l'échantillon utilisé dans le cadre de notre analyse de la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF du Sénégal. Pour parvenir à cette fin, nous présenterons d'abord le secteur de la microfinance au Sénégal, ensuite le cadre légal, réglementaire et institutionnel régissant celui-ci et enfin les spécificités liées à notre échantillon.

4.1. Présentation de l'environnement de la microfinance au Sénégal

Pour mieux comprendre la pratique de la gestion budgétaire dans le secteur de la microfinance au Sénégal, il est nécessaire de prendre connaissance de celui-ci. Cette section vise à présenter les caractéristiques de l'échantillon constitué ceci à travers un flash sur l'histoire et l'évolution de l'environnement de la microfinance au Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.1.1. Historique du secteur de la microfinance au Sénégal

La date de naissance des institutions de microfinance remonte vers la fin des années 80. Trois (03) périodes ont marqué l'histoire des IMF au Sénégal :

- la première période est liée à la crise bancaire des années 80 qui a permis la mise en œuvre de réformes importantes pour assainir le secteur bancaire et l'apparition des premières structures d'épargne et de crédit. Notons l'adoption au cours de cette période d'un dispositif transitoire relatif à l'organisation et aux conditions d'agrément et de fonctionnement des structures mutualistes d'épargne et de crédit (il s'agit de l'arrêté n°1702 du 23/02/1993). Ce texte a favorisé l'agrément de cent-vingt (120) institutions mais ne reconnait pas les institutions de microfinance qui ont le statut de groupements d'épargne et de crédit ;
- la deuxième période, située entre 1993 et 2003, est caractérisée par la mise en place d'un cadre juridique régissant les IMF. Elle a permis une croissance fulgurante du secteur avec la mise en place de réseaux d'institutions comme les unions, les fédérations et les confédérations qui ne sont rien d'autres que des regroupements d'IMF en vue de se doter d'une institution faîtière ;
- la troisième période est, celle d'après l'année 2003, caractérisée par la consolidation et la professionnalisation du secteur. Elle a permis de maitriser d'avantage les risques

ceci à travers le renforcement de la surveillance du secteur. Ainsi le secteur a connu une gestion professionnalisée des institutions, des contrôles efficaces du personnel des réseaux et la recherche d'un meilleur équilibre institutionnel et financier.

4.1.2. Evolution du secteur de la microfinance

Le secteur de la microfinance au Sénégal a connu, entre 2005 et juin 2013, une évolution remarquable sur plusieurs points qu'il convient de passer en revue.

Sur la période de 2005 à 2013, nous remarquons que :

- le nombre de points de services est passé, selon les données de la DMF (rapport de la situation global du secteur au 30 Juin 2013), de 282 (en 2005) à 613 (2013), soit une moyenne de 852 guichets créés sur ladite période ;
- le nombre de membres/clients a enregistré un taux de croissance moyenne de 6% entre 2005 et 2013 en passant de 682.949 à 1.859.426 personnes ;
- l'encours de dépôts est passé de 62,438 milliards (en 2005) à 184,24 milliards (en 2013). Les dépôts à terme représentent 32% en 2013 contre 26,46% en 2012 soit près de 59 milliards de FCFA. L'épargne collectée auprès du sociétariat féminin au 30 juin 2013 se situe à 54 milliards de FCFA soit 29% des dépôts de l'année 2013 ;
- l'encours de crédit, quant à lui, est resté en croissance entre 2005 et 2013 avec les chiffres respectifs de 81,163 milliards et 216,22 milliards de FCFA. Notons qu'entre 2012 et 2013, une baisse de 4% de cet encours a été observée lorsque celui-ci est passé de 225 à 216 milliards de FCFA ;
- le nombre d'emprunteurs actifs a connu un mouvement croisant entre 2005 et 2013 avec les chiffres respectifs de 115.711 et 422.600. Une légère baisse de 1% a été observée entre 2012 et 2013. Il faut noter que les femmes ont constitué environ 52% des emprunts actifs ;
- l'actif des IMF a enregistré une croissance annuelle moyenne de 3% en passant de 94,67 milliards de FCFA (en 2005) à 326,11milliards (en 2013). L'encours de crédit constitue 66,3% de l'actif total.

4.2. Cadre légal, réglementaire et institutionnel du secteur

Il s'agit de présenter l'ensemble des réglementations et des lois qui régit le secteur de la microfinance au Sénégal.

CESAG BIBLIOTHEQUE

4.2.1. Cadre légal et réglementaire

L'étude de ce cadre nous a permis de constater qu'aussi bien des dispositions d'ordre juridique que comptable ont été instituées pour réglementer ce secteur.

4.2.1.1. Loi portant réglementation des IMF adoptée le 06 avril 2007

C'est la loi adoptée par le Conseil des Ministre de l'UMOA le 06 avril 2007 à LOME au Togo. Il vient introduire des innovations contrairement à la loi de 1993. Ces innovations sont relatives aux domaines de la définition des opérations que peuvent réaliser les IMF, de l'accès au secteur, de la surveillance et des sanctions pour les structures d'une certaine taille.

Les principales dispositions du cadre juridique peuvent se résumer comme suit :

- la définition de la notion d'IMF (article 1 de la loi) ;
- la limitation des opérations que peuvent réaliser les IMF à savoir la collecte de dépôts, l'octroi de prêts et les engagements par signature (article 4 de la loi). Toutefois, ces institutions ont également la faculté de mener d'autres activités financières sous réserve d'obtenir les autorisations requises pour l'exercice de ces activités (article 6 de la loi) ;
- la libération intégrale du capital social des IMF lors de la délivrance de l'agrément (article 122 de la loi) ;
- l'interdiction pour les IMF constituées sous forme de société de revêtir la forme d'une société unipersonnelle (article 125 de la loi) ;
- l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément) quelle que soit la forme juridique de l'institution (article 7 de la loi) ;
- le renforcement des conditions d'accès au secteur par l'introduction d'un avis conforme de la Banque Centrale dans la procédure de délivrance des autorisations d'exercice (articles 8 et 9 de la loi) ;
- la création, au sein des réseaux, d'un fonds de sécurité et l'institution d'une norme de capitalisation ainsi que l'obligation faite à toute IMF d'adhérer, à terme, à un système de garantie des dépôts (article 114 de la loi) ;
- l'intervention directe de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire de l'UMOA, à leur propre initiative, dans la surveillance des IMF d'une certaine taille. En conséquence, un pouvoir de sanction leur est accordé (article 44 de la loi) ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- la normalisation et l'uniformisation des pratiques comptables par l'instauration d'un plan comptable spécifique des IMF (article 49 de la loi) ;
- la certification obligatoire des comptes pour les IMF d'une certaine taille (article 53 de la loi) ;
- l'instauration de dérogations aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif afin de tenir compte de la spécificité du secteur financier, comme cela a été prévu par la réforme institutionnelle au titre des banques (article 126 de la loi) ;
- l'augmentation du montant des pénalités et l'insertion de mesures administratives (articles 61 et 73 de la loi).

Cette loi a été adoptée avec son décret d'application et s'impose aux IMF des huit (08) pays de l'UMOA ceci après le vote (adoption) de l'assemblée nationale de chacun pays.
Quelle loi le Sénégal a-t-il adoptée en conséquence ?

4.2.1.2. Loi 2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des IMF au Sénégal

La loi 2008-47 n'est rien d'autre que l'adoption de la loi portant réglementation des IMF du 06 avril 2006 votée par le Conseil des Ministres de l'UMOA.

Les principales innovations de cette loi sont :

- l'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément), ayant comme implication la suppression des GEC et structures sous convention ;
- l'avis conforme de la BCEAO dans la délivrance de l'agrément ;
- l'intervention de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activité ;
- le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ;
- la certification obligatoire des comptes pour les IMF d'une certaine taille, l'adhésion obligatoire à l'Association Professionnelle ;
- la possibilité de créer des IMF sous la forme de société anonyme.

Cette loi est accompagnée d'un nouveau référentiel comptable plus élaboré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.2.1.3. Loi PARMEC

La loi PARMEC (Programme d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit) adoptée en 1993 n'est rien d'autre que le prédécesseur de la loi du 06 avril 2007. Elle a été adoptée au Sénégal sous la dénomination « *Loi N° 95-03 du 5 janvier 1995 portant règlementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit* ».

Il nous semble important de présenter cette loi à cause son caractère spécifique de première loi de la sous-région dans le domaine des IMF mais aussi à cause de ses objectifs dont le rappel nous parait indispensable. Ses objectifs sont :

- la protection des déposants en vue d'accroître la crédibilité des institutions et partant, d'augmenter leur capacité de mobilisation de l'épargne ;
- la sécurité des opérations par l'instauration de règles prudentielles propres à prévenir des abus et préserver la viabilité des institutions ;
- le renforcement de la capacité et l'autonomie financières de ces institutions par leur regroupement en réseau.

Une fois les textes juridiques parcourus, il est convenable de parler des dispositions d'ordre comptable du secteur qu'est le référentiel comptable des IMF.

4.2.1.4. Référentiel comptable spécifique des SFD de l'UMOA

Ce document élaboré en deux versions (version allégée et version normale, les IMF utilisant chacune d'elles sont indiquées par les instructions ci-dessus citées) retrace les comptes utilisables par les SFD pour la comptabilisation de leurs opérations.

Il comprend : le cadre conceptuel (principes, méthodes comptables, traitement automatisé des données comptables, attributs), le cadre comptable, le plan des comptes, le contenu et le fonctionnement des comptes, les documents de synthèse, constitués des états périodiques et réglementaires (bilan, hors bilan, compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion, états annexes), la terminologie et la liste des abréviations, les tableaux de passage du plan des comptes des SFD au plan comptable bancaire et les annexes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.2.2. Cadre institutionnel

Ce cadre décrit les différents organismes chargés de la promotion, de la représentation et du contrôle des institutions de microfinance. Ces institutions sont la BCEAO, la DMF, la DRS/SFD et l'AF/SFD.

4.2.2.1. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

La BCEAO est l'organe régulateur du secteur financier dans l'espace UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine). A cet effet, elle intervient dans le regroupement et la publication des textes relatifs à ce secteur. La BCEAO et la Commission Bancaire interviennent directement pour la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activités (SFD dont les encours de crédit et/ou d'épargne ont atteint deux (02) milliards de FCFA au cours de deux exercices consécutifs). Elle participe à l'instruction des dossiers de demande d'agrément à travers son avis conforme.

4.2.2.2. Direction de la microfinance (DMF)

La DMF est sous la tutelle du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance (MPMEEFMF).

Elle assure la coordination de la politique générale du gouvernement en matière de la microfinance, de la promotion du secteur, du suivi des activités et des opérations des divers intervenants dans le secteur. Elle convoque et préside les rencontres de concertation sur le secteur et assure le secrétariat permanent du Comité National de Coordination (CNC) des activités de la microfinance.

4.2.2.3. Direction de la Réglementation et de la Supervision (DRS/ SFD) du MEF

Conformément à son mandat, la DRS/ SFD assure au nom du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) la tutelle des SFD. C'est l'organe qui délivre les autorisations d'exercer pour les IMF, assure le contrôle et la supervision, le suivi de l'application des recommandations issues des missions de contrôle.

4.2.2.4. Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (AP/SFD)

L'AP/SFD regroupe l'ensemble des responsables des SFD. Elle a été créée le 01 Août 1996 dans le but d'œuvrer pour la défense des intérêts moraux et matériels de ses membres en

CESAG - BIBLIOTHEQUE

participant aux réflexions sur la mise en œuvre et le suivi de la (lettre) politique sectorielle, notamment en tant que membre du Comité National de Coordination. Elle contribue aussi à la diffusion des pratiques optimales, des standards de performance, de codes de déontologie et au renforcement institutionnel, notamment par la formation auprès des IMF membres.

4.3. Spécificités de l'échantillon constitué

Pour étudier la pratique de la gestion budgétaire au sein des SFD du Sénégal, nous nous sommes appuyés sur un échantillon de trente (30) institutions qui présentent des spécificités dans le secteur. Cet échantillon a la particularité d'intégrer une diversité tant en matière organisationnelle, institutionnelle que dans la mise en œuvre et le pilotage de la gestion budgétaire.

Quelles sont les diversités prises en compte dans ces SFD ? Et comment la répartition a-t-elle été faite dans l'échantillon ?

4.3.1. Diversités organisationnelles et institutionnelles

L'échantillonnage constitué tient compte des deux catégories d'institutions légalement reconnues: les Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit (IMCEC) et les expériences de crédit direct (CD).

En effet, les IMCEC sont des groupements de personnes, dotés de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondés sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit, tandis que les CD sont des institutions qui se limitent à l'octroi de crédit aux membres/clients.

Dans notre échantillon, nous dénombrons vingt-deux (22) IMCEC et huit (8) expériences de crédit. Au regard de cette répartition, les IMCEC regroupent 73,3 % de notre échantillon.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°1 : Répartition de l'échantillon selon les formes reconnues par la loi

Formes d'institutions	Nombre	Part dans l'échantillon (en %)
IMCEC	22	73,3
Institutions de CD	8	26,7
Total de l'échantillon	**30**	**100**

Source : nous-mêmes

Cette répartition nous permet de nous assurer de la prise en compte de la réalité institutionnelle (reconnaissance selon la loi) dans notre échantillon afin d'éviter les biais statistiques dans nos résultats.

Aussi, faudra-t-il remarquer que nous avions tenir compte, selon les spécificités du Sénégal, des diversités au sein des IMCEC en terme de regroupement institutionnel prévu par la loi du 06 avril 2013 qui préconise trois formes possibles: les unions, les fédérations et les confédérations.

En effet, une union est une institution résultant du regroupement d'institutions de base ; par contre une fédération est issue d'une association d'unions et exceptionnellement d'institutions de base tandis qu'une confédération résulte d'une coalition de fédérations et exceptionnellement d'union.

Il convient de remarquer qu'au Sénégal, il n'existe pas encore de confédération, une seule fédération est présente : le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS).

Ainsi, en plus de cette seule fédération contenue dans notre échantillon, nous avons trois (03) unions, et les vingt-six (26) autres SFD restent des institutions de bases ou affiliés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon selon les regroupements

Formes d'institutions	Nombre	Part dans l'échantillon (en %)
Fédération	1	3,3
Unions	3	10
Institutions de base ou affiliées	26	86.7
Total de l'échantillon	**30**	**100**

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette diversification organisationnelle et institutionnelle nous a permis de vérifier la mise en application de la gestion budgétaire dans toutes les formes possibles que peuvent revêtir lesdits SFD.

4.3.2. Diversités selon la mise en œuvre et le pilotage de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire, selon ses trois (03) étapes identifiées dans la revue de littérature scientifique, n'est pas mise en œuvre de la même manière dans les entreprises. Les raisons de cette hétérogénéité dans la pratique sont liées aussi bien à la forme, à l'organisation, aux procédures, qu'aux ressources disponibles.

Selon les acteurs qui pilotent la gestion budgétaire, nous notons que les SFD constituant notre échantillon n'ont pas les mêmes responsables à la tête du processus de cette pratique. Ainsi, nous distinguons généralement deux (02) catégories de responsables qui sont : les contrôleurs de gestion, les responsables de crédit. Pour les autres SFD, le pilotage de la gestion budgétaire est assuré par le gérant ou le directeur.

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon les acteurs chargés du pilotage de la GB

Paramètre	Nombre	Part dans l'échantillon (en %)
SFD dont la GB est pilotée par un contrôleur de gestion	3	10
SFD dont la GB est pilotée par responsable du service de la comptable et de la finance	17	56.7
SFD dont la GB est pilotée par d'autres personnes autres que les deux premières catégories	10	33.3
Total de l'échantillon	**30**	**100**

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons passé en revue l'environnement du secteur des IMF au Sénégal ainsi que les dispositions juridiques et comptables qui régissent son fonctionnement. Afin d'atteindre nos objectifs d'étude sur lesdits IMF, il convient de présenter le processus de la gestion budgétaire telle qu'elle est pratiquée dans ces institutions de microfinance pour une efficacité de son diagnostic.

Le chapitre suivant présentera donc les résultats de nos analyses sur la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF du Sénégal.

Chapitre 5 : Présentation des résultats

La pratique de la gestion budgétaire au sein des IMF du Sénégal se réalise selon des méthodologies diverses. Nous avons observé cette pratique et administré un questionnaire aux responsables d'un échantillon de trente (30) structures d'IMF du Sénégal ceci pour mieux identifier la mise en œuvre de ce mode de gestion. Parmi cet échantillon (annexe N°2, page 64) constitué, seulement vingt-et-un (21) ont répondu à notre questionnaire (soit un taux de réponse de 70%), les autres ont préféré répondre directement par interviews.

Ce chapitre, nous permet donc de présenter dans un premier temps le résumé de cette pratique tel qu'issue de nos enquêtes ceci à travers les étapes de la gestion budgétaire, dans un second temps de mettre en exergue les outils utilisés par les SFD et dans un troisième temps de faire ressortir les acteurs impliqués dans la pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.1. Etapes de la pratique de la budgétaire dans les IMF du Sénégal

Il s'agit de présenter les trois (03) étapes de la gestion budgétaire identifiées au sein des IMF qui sont: l'élaboration des budgets, l'exécution de ceux-ci et le contrôle budgétaire. Remarquons que cette pratique de la gestion budgétaire observée n'est pas formalisée dans la plupart de ces institutions.

5.1.1. Elaboration des budgets

La logique hiérarchique est la règle dans ces institutions contrairement à la logique fonctionnelle.

En effet, les budgets sont élaborés, d'après les réponses obtenues, sur un cycle moyen de trois(03) mois, et les décisions de répartition de la « *cagnotte budgétaire* » viennent de la direction générale de ces IMF et s'imposent aux autres directions et départements. Seulement dans trois (03) IMF, nous remarquons une liberté accordée aux responsables des autres directions de participer aux réunions d'arbitrage et de la navette budgétaire.

Les budgets élaborés par ces IMF sont : le budget des encaissements, le budget des décaissements, le budget de la trésorerie.

Les budgets des encaissements de ces institutions retracent les prévisions de l'épargne à collecter au cours de l'année budgétaire et les intérêts à percevoir sur les crédits consentis aux clients.

Les budgets des décaissements présentent le détail des crédits à accorder au cours de l'année et les intérêts à verser aux membres sous forme de "rémunération" de la part sociale qui sont calculés proportionnellement à la détention dans le "capital social". Les contributions annuelles à payés aux unions, fédérations et confédérations sont celles prises en compte dans ce budget.

Notons l'absence du budget de TVA car ces institutions sont exemptées de la fiscalité au Sénégal. Ainsi le principe de la déductibilité de la TVA n'est pas de règle dans ces institutions.

Cette étape est orchestrée par l'arbitrage budgétaire (pour les trois IMF qui pratiquent la gestion budgétaire sous un contrôleur de gestion) où chaque responsable défend son budget préalablement élaboré sur la base de la politique annuelle définie par la direction générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.1.2. Exécution budgétaire

L'exécution budgétaire est réalisée par chaque responsable concerné. Ainsi les responsables reçoivent les "documents budgétaires" et peuvent recourir au contrôle de gestion (pour les IMF qui le possèdent) pour exprimer les éventuelles demandes de rectifications en cas de "dépassement budgétaire".

Dans nos investigations, les responsables chargés d'octroyer du crédit dans certaines IMF nous signalent la lourdeur administrative qu'ils subissent dans la procédure de décaissement des fonds.

Aussi, serait-il important de remarquer l'absence ou l'inexistence de mécanismes de reporting automatique de cette étape d'exécution du budget. De même, remarquons l'obligation faite à chaque responsable de suivre les indications nécessaires relatives aux prévisions et d'interpeller le supérieur au cas où le besoin de dépassement budgétaire se fait ressentir.

5.1.3. Contrôle budgétaire

Elle est peu développée dans les IMF du Sénégal. Selon les résultats de nos recherches, le contrôle budgétaire est plus effectué via les services de la comptabilité.

En effet, l'absence de service de contrôle de gestion (sur les 21 IMF questionnées seulement onze (11) ont une cellule de CG dont 3 un département organisé à cet effet) amènent les IMF à confier ce rôle au département de la comptabilité.

Pour ce contrôle, il faut remarquer que les services sont organisés en centre de coûts et de profit.

Les indicateurs définis préalablement font l'objet de calcul d'écart et sont suivis des commentaires afin de permettre leur justification ou leur amélioration.

Nous constatons que certaines IMF (3 sur les 21 IMF questionnées) font le contrôle budgétaire au milieu de l'année budgétaire (c'est-à-dire après la moitié prévue pour la mise en œuvre du budget) afin de s'assurer des défaillances budgétaires et de procéder aux ajustements budgétaires nécessaires.

5.2. Outils de la gestion budgétaire utilisés par ces IMF

D'ores et déjà, il faut signaler que la pratique de la gestion budgétaire dans ces institutions reste traditionnelle (nous dénombrons 15 sur 21 IMF questionnées où l'usage de tableur "Excel" est de règle pour toute la procédure budgétaire) que moderne.

Deux (02) outils de contrôle budgétaire ont été identifiés: le tableau de bord qui restent encore non actualisé dans la plupart des IMF (car ce tableau existe depuis cinq ans avec les mêmes indicateurs) et un fichier de reporting périodique qui permet à l'agence de renseigner sur l'évolution des activités à son niveau.

5.3. Acteurs impliqués dans les procédures de la gestion budgétaire

Dans les IMF du Sénégal, les acteurs impliqués dans la pratique de la gestion budgétaire sont entre autres les gérants, les responsables chargés de la comptabilité et de la finance, les responsables chargés du crédit, les contrôleurs de gestion, les autres responsables.

Les directeurs ou gérants interviennent plus dans la phase de l'élaboration budgétaire ceci pour la fixation des orientations budgétaires. Leur rôle est plus important lors de l'arbitrage budgétaire compte tenu des ressources disponibles qui doivent être réparties de façon optimale entre les différentes activités et services de l'institution.

Les responsables comptables et financiers, assurent la fonction de la gestion budgétaire (dans 80% des IMF du Sénégal), interviennent dans les trois (03) phases. Lors de la phase d'élaboration, ils définissent leur propre besoin dans un budget. Ils centralisent les budgets des autres départements (au cas où le service de contrôle de gestion n'existe pas) et procèdent à la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

rédaction du budget global qui servira de document de référence lors de l'arbitrage budgétaire. Lors de l'arbitrage budgétaire, ils tiennent compte des recommandations et intègrent celles-ci pour avoir la version définitive du budget de l'année.

Les responsables chargés du crédit et les autres responsables interviennent dans la procédure budgétaire pour défendre les budgets les concernant.

Les services de contrôle de gestion qui existent dans les IMF jouent leur plein rôle en matière de gestion budgétaire en intervenant dans les trois (03) étapes relatives à celle-ci.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter les trois (03) étapes de la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF au Sénégal. Vus les résultats de nos recherches, nous pouvons conclure que le système budgétaire tel que mise en œuvre (selon les étapes) dans les SFD reste peu conforme aux normes développées dans la revue de littérature. Néanmoins, il convient d'analyser le fond de la pratique afin de révéler ses forces et ses faiblesses ainsi que ses disfonctionnements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Analyses et recommandations relatives à la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF au Sénégal

L'analyse de la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF du Sénégal reste prioritaire dans ce chapitre après sa présentation faite antérieurement. Dans cette logique, nous présenterons d'abord les forces et les faiblesses relatives à cette pratique, ensuite les disfonctionnements organisationnels et stratégiques et enfin les recommandations nécessaires pour l'amélioration de ladite gestion dans les SFD du Sénégal.

6.1. Présentation des forces et des faiblesses relatives à la pratique

Cette rubrique vise à présenter les résultats de l'analyse SWOT de la pratique de la gestion budgétaire au sein des IMF.

La pratique de la gestion budgétaire dans les institutions de microfinance au Sénégal occasionne des forces et des faiblesses qu'il convient de mettre en exergue. Nous les résumons dans le tableau suivant:

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°4 : Résultats de l'analyse SWOT sur les institutions de microfinance au Sénégal

Opportunités (Opportunities)	**Menaces (Threats)**
➢ Existence d'une règlementation stricte du secteur entrainant la possibilité d'harmoniser la pratique de la gestion budgétaire ➢ Existence de sources d'informations pour le renforcement du système de gestion budgétaire du secteur	➢ Absence de communication sur les étapes du processus ➢ Mauvaise fonctionnement du système budgétaire ➢ Absence de plans stratégiques, opérationnels et d'outils de gestion budgétaire
Forces (Strenghts)	**Faiblesses (Weaknesses)**
➢ Reconnaissance de la nécessité de mettre en place un dispositif de gestion budgétaire cohérent et fiable ➢ Maitrise du cycle de production (les activités, suivi de la clientèle, etc.) par les IMF	➢ Absence de manuel de procédures indiquant les étapes à suivre et les travaux à effectuer ➢ Manque ou absence d'organisation de la procédure budgétaire ➢ Absence d'un logiciel pour le pilotage des activités ➢ Absence de tableau de bord et d'indicateurs de performance ➢ Insuffisance de professionnalisme des agents dans le processus

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2. Analyse des dysfonctionnements organisationnels et stratégiques

Les forces et des faiblesses sont accompagnées de dysfonctionnements (organisationnels et stratégiques) qu'il convient de passer en revue.

Les dysfonctionnements organisationnels et stratégiques remarquablement identifiables sont :

- l'absence de plans stratégiques et opérationnels dans ces institutions (sur les 30 SFD de l'échantillon seulement 13 ont un plan stratégique) ;
- le caractère vieillissant (non actualisé) de l'organigramme desdites institutions ;
- l'inexistante d'une procédure écrite relativement à la gestion budgétaire (seulement 3 SFD ont un processus budgétaire intégré dans leur manuel de procédures) ;
- le manque de perspective pour la diversification et le renforcement des pratiques de gestion moderne ;
- les difficultés de coordination des fonctions entre elles ;
- la présence d'un laxisme dans la mise en œuvre des procédures administratives et financières en général et dans celles de la gestion budgétaire en particulier ;
- la prévision trop calquée sur les données antérieures obtenues sans un mécanisme minimum d'actualisation ;
- la non maitrise des charges de fonctionnement ;
- le chevauchement des attributions ;
- l'absence de contrôle à priori dans l'exécution des activités.

Tous ces disfonctionnements témoignent de la fragilité du secteur de la microfinance au Sénégal en matière de la mise en œuvre de la gestion budgétaire.

6.3. Recommandations pour l'amélioration de la pratique dans les IMF

Au regard des forces et des faiblesses identifiées, nous formulons les recommandations ci-dessous qui seront nécessaires pour l'amélioration, l'optimisation, et le développement de la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.3.1 Recommandations sur la mise en œuvre et l'optimisation de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire nécessite un plan stratégique et opérationnel bien défini. Ainsi il serait nécessaire pour les IMF de définir des plans stratégique et opérationnel qui les aideront dans le processus.

6.3.2 Recommandations sur le développement et le renforcement de la pratique dans le secteur

Nous recommandons aux IMF du Sénégal de s'approprier des outils modernes de gestion budgétaire surtout les standards et les tableaux de bords (qu'il faudra mettre à jour) en vue de renforcer le processus de la gestion budgétaire. De même, la formation ou la sensibilisation des agents sur le processus leur sera très utile.

De plus, il serait nécessaire pour ces institutions de se doter de la main d'œuvre compétente en matière de gestion budgétaire (le recrutement des contrôleurs de gestion) pour bien structurer le processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

La réalisation d'une mission de diagnostic de la pratique de la gestion budgétaire au sein des IMF du Sénégal nous a permis de comprendre les mécanismes de mise en œuvre de ce mode de gestion au sein desdites institutions. Ainsi les trois (03) étapes identifiées théoriquement sont mises en œuvre dans ces institutions seulement avec des faiblesses et des dysfonctionnements dont la synthèse a été présentée dans ce chapitre.

Conclusion de la deuxième partie

La pratique de la gestion budgétaire est d'une grande importance dans les entreprises afin d'éviter les situations désagréables susceptibles d'impacter leur fonctionnement. Les IMF du Sénégal mettent en œuvre ce mode de gestion en leur sein.

La deuxième partie de notre travail de recherche, nous a permis de diagnostiquer ce mode gestion au sein de ces IMF afin d'une part de vérifier leur effectivité et d'autre part de présenter les forces et les faiblesses qui s'y attachent. Ainsi, à travers trois (03) chapitres, nous avions passé en revue dans un premier temps l'environnement des IMF au Sénégal via l'histoire, le cadre légal, réglementaire et institutionnel, puis dans un second temps présenté les résultats de nos enquêtes accompagnés de nos recommandations.

Au regard de toutes nos analyses, il ressort que la mise en œuvre de la gestion budgétaire dans le secteur de la microfinance au Sénégal reste embryonnaire et souffre de faiblesses auxquelles les autorités monétaires, législatives, gouvernementales et financières doivent réfléchir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La rareté des ressources (interne, externe, financière, humaine) corrélée avec l'incertitude de l'environnement (interne et externe) amènent les entreprises à définir des plans stratégiques et opérationnels qui sont déclinés en des plans d'actions puis chiffrés sous forme de budgets. Les IMF ne dérogent pas à cette règle. La mise en œuvre de leur activité amène ces institutions à recourir à la pratique de gestion budgétaire en vue d'atteindre efficacement leurs objectifs.

La pratique de la gestion budgétaire dans les IMF, qui a attiré notre attention, a fait l'objet d'une étude sur ces institutions du Sénégal, ceci dans le but d'aider ce secteur à améliorer son mode de gestion en faisant recours aux outils modernes de la gestion budgétaire.

Ce travail, réalisé au Sénégal sur trente (30) IMF, nous a permis de faire une connaissance du secteur et d'analyser d'une part l'effectivité de la pratique de la gestion budgétaire dans ces institutions et d'autre part de présenter les forces et les faiblesses de celle-ci. Il est à noter sur la base des résultats de nos recherches que le système budgétaire dans les SFD du Sénégal est peu conforme aux normes identifiées dans la revue de littérature présentée dans notre première partie.

L'idéal aurait été de faire les investigations sur tous les IMF présentes sur le territoire sénégalais mais nous avions procédé à un échantillonnage pour des contraintes de coûts et de moyens. Ainsi les recherches futures pourront permettre d'atteindre toute la population des IMF du Sénégal.

De plus, il serait nécessaire de faire le même exercice dans les autres domaines de la gestion (finance, comptabilité, marketing, etc.) ceci à cause, d'une part de la spécificité de ce secteur et de son rapprochement vers le système bancaire et d'autres part pour des raisons de l'évolution dans le temps et dans l'espace des mécanismes/modes de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Etat de l'évolution de quelques agrégats du secteur de la microfinance
- Annexe 2 : Liste des IMF de l'échantillon constitué
- Annexe 3 : Résultat de l'enquête réalisée
- Annexe 4 : Questionnaire
- Annexe 5 : Guide d'entretien

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N° 1 : Etat de l'évolution de quelques agrégats du secteur de la microfinance au Sénégal

Eléments	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne
Nombre de points de services	282	345	383	417	505	547	577	593	613	852
Nombre de membres/Clients	682 949	803 517	943 595	1 093 838	1 207 095	1 447 692	1 624 319	1 757 707	1 859 426	2284028
Encours de dépôts (milliards)	62,438	74	91	102,84	119	135,2	159,18	168,72	184,24	219
Encours de crédits (milliards)	81,163	90	111	132,5	140,53	170,45	204,58	224,71	216,22	274
Nombre d'emprunteurs actifs	115711	166871	214 483	256 016	281 679	384 387	375 619	422 600	416 853	526844
Total Actifs (milliards)	94,67	123,37	168,7	184,76	257,75	252,88	290,73	317,5	326,11	403

Source : Direction de la Microfinance (2013)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N°2 : Liste des IMF de l'échantillon constitué

N°	Dénomination sociale de l'IMF	SIGLE
1	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Agents du secteur Public	MECAP
2	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production	ACEP
3	Crédit Mutuelle du Sénégal	CMS
4	Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal	UM-PAMECAS
5	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Transporteurs	MECTRANS
6	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des émigrants	MECE
7	Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Fédération Nationale des Professionnels de l'habillement	MEC FENAPH
8	Mutuelle d'Epargne et de Crédit RASEF	MEC RASEF
9	Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'Inscae	MECI
10	Union des Institutions Mutualistes Communautaire d'Epargne et du Crédit	U-IMCEC
11	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Etudiant de l'Université Cheick Anta-Diop	MEC UCAD
12	Mutuelle d'Epargne et de Crédit Zone de Yoff	MECZY
13	Mutuelle des Femmes de Grand Yoff	MEFGY
14	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Transporteurs Urbains	MEC TAXIS
15	Femme Développement Entreprise en Afrique	FDEA
16	Projet d'Appui à la Micro-Entreprise de l'AGETYP	PAME-AGETYP
17	Mutuelle d'Epargne et de Crédit Synergie Femme	MECSYF
18	Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'UNACOIS	UMECU-DEF
19	Mutuelle d'Epargne et de Crédit du Collectif des Femmes Commerçantes du GES	MEC COCOGES
20	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Commerçants et Entrepreneurs de Grand Yoff	MECCEGY
21	Crédit solidaire	CS
22	Association Sénégalaise à la Création d'Activité Socioéconomique - Caisse Populaire	ASACASE/CPS
23	Mutuelle d'Epargne et de Crédit Agricole	MECA
24	Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Parcelles Assainies-Guédiawaye	MECPAG
25	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Agriculteurs, Pécheurs et Pasteurs	MECAPP

CESAG - BIBLIOTHEQUE

26	Mutuelle d'Epargne et de Crédit pour le Développement Agro-Pasteurs	MECDAP
27	Réseaux des Caisses et d'Epargne des Femmes de Dakar	RECEC
28	Unions des Mutuelles, d'Epargne et de Crédit	UMECU-DEF
29	Réseaux des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de L'Unacois	REMECU
30	Caisse Locale d'Epargne et de Crédit	CLEC

Source : nous-mêmes

Annexe N°3 : Résultats de l'enquête réalisée

Eléments	Nombres	Variation par rapport aux IMF ayant répondu (en pourcentage %)
IMF qui ont répondu au questionnaire	21	----------
IMF utilisant le tableur Excel lors du processus	15	71,43
IMF ayant un service de contrôle de gestion	3	14,29
IMF effectuant le contrôle budgétaire	11	52,38
IMF dont le responsable de la comptabilité et de la finance assure les fonctions de la gestion budgétaire	17	80,9

Source : nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N°4 : Questionnaire sur la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF du Sénégal

I- Généralité sur votre statut et vos activités

1- Sous quelles formes d'IMF, votre institution fonctionne-t-elle?

-IMCEC

-Crédit direct

-Projet à volet crédit

2- Quel est le public ciblé par votre IMF ?

-Les populations des zones rurales

-Les populations des zones urbaines

-Les deux

3- Quels sont les services que vous mettez à la disposition de vos clients ?

-Epargne

-Crédit individuel

-Crédit solidaire

-Micro-assurance

-Assistance

-Autres à préciser……

4- Quelle est la nature des crédits accordés?

-Crédits d'exploitation

-Crédits d'investissement

-Prêts de consommation

5- Etes-vous (votre IMF) en réseau avec d'autres IMF ?

-Oui

-Non

Si oui précisez : Unions

Fédérations

Confédérations

Autres à préciser :……

II-Organisation de la pratique de la gestion budgétaire

6- Quelles activités relatives aux budgets effectuez-vous :

-Elaboration des budgets

-Exécution des budgets

CESAG - BIBLIOTHEQUE

-Contrôle budgétaire

-Autres à préciser: ….....

7- Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion ?

-Oui

-Non

Si non, quel autre service/direction effectue les travaux relatifs aux budgets

-Service de la comptabilité et/ou de la finance

-Cellule de la gestion budgétaire

-Autres à préciser : ……

8- Suivez-vous un cycle pour les opérations relatives aux budgets ?

-Oui

-Non

Si oui, quelle est sa périodicité:

-Annuelle

-Mensuelle

-Trimestrielle

-Autres à préciser : .....

9- Les travaux réalisés dans le cadre de la gestion budgétaire suivent-ils une chronologie connue de tous dans l'entreprise ?

-Oui

-Non

10- Cochez les travaux qui figurent dans les activités réalisées lors de la procédure budgétaire:

-Elaboration de la note d'orientation

-Compilation des budgets

-Elaboration de documents de synthèse budgétaire

-Navette budgétaire

-Arbitrage budgétaire

-Exécution des budgets

-Suivi-budgétaire

-Ajustement budgétaire

-Contrôle budgétaire

-Autres à préciser : .....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

11- Cochez les budgets que vous élaborez :

-budget des achats

-budget des ventes

-budget des frais de distribution

-budget de trésorerie

12- Les budgets élaborés font-t-ils l'objet de révision au cours de leur exécution?

-Oui

-Non

Si oui, donnez-nous quelques raisons à la base de cette situation: ….....

13- Avez-vous un logiciel spécifique qui traite de la procédure budgétaire ?

-Oui

-Non

Si oui, donnez-nous son nom :……..

14- Les activités de l'entreprise font-elles l'objet d'un paramétrage spécifique dans un système d'exploitation?

-Oui

-Non

Si oui, précisez: ….....

15- Cochez les outils utilisés lors de la procédure budgétaire :

-les tableaux de bord

-le reporting

-les standards pour les opérationnels

-les rapports des contrôles antérieurs

-autres à préciser:.....

16- Le contrôle budgétaire se fait-t-il :

-à priori

-à postériori

-annuellement

-semestriellement

-autres à préciser:.....

17- Faites-nous une synthèse sur les difficultés que vous rencontrez lors de la pratique de la gestion budgétaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N° 5 : Guide d'entretien sur la pratique de la gestion budgétaire dans les IMF au Sénégal

– Que signifie la microfinance pour vous?

– Depuis combien de temps exercez-vous dans le secteur de la microfinance ?

– La pratique de la gestion budgétaire dans ces IMF vous dit quelque chose ?

– Que pensez-vous de la situation actuelle des IMF en matière de mise en œuvre de la gestion budgétaire ?

– En votre qualité de responsable, la procédure budgétaire actuelle de votre institution vous semble-t-elle centralisée ou décentralisée ?

– Pensez-vous que la pratique de la gestion budgétaire devrait être harmonisée dans les IMF du Sénégal ?

– Aviez-vous recours à un logiciel spécifique lors de la mise en œuvre de la gestion budgétaire ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALAZARD Claude, SEPARI Sabime (2010), *Contrôle de gestion : manuel et application*, 2e édition, Dunod, Paris, 737 pages.
2. ATTALI Jacques et ARTHUS-BERTRAND Yann (2007), *Voyager au cœur d'une révolution : la microfinance contre la pauvreté*, Editions JEAN-CLAUDE LATTES, Paris, 286 pages.
3. AUTISSIER David, MOUGIN Yvon, SEGOT Jacques (2010), *Mesurer la performance de la fonction qualité*, Editions d'organisation, Paris, 234 pages.
4. BCEAO (2013), *Recueil des textes législatifs et règlementaires applicables aux systèmes financiers décentralisés dans l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA)*, Imprimerie de la BCEAO, Dakar, 260 pages.
5. BELLALAH Mondher (1998), *Gestion financière: diagnostic, évaluation et choix des investissements*, Economica, Paris, 419 pages.
6. BERLAND Nicolas (2002), *Le contrôle budgétaire*, Editions La Découverte, Paris, 121 pages.
7. BESCOS Pierre-Laurent, MENDOZA Carla (1996), *Le management de la performance*, Editions Comptables Malesherbes, France, 287 pages.
8. BOLLECKER Marc (2003), *Les contrôleurs de gestion: l'histoire et les conditions d'exercice de la profession*, l' Harmattan, France, 183 pages.
9. BOUQUIN Henri (2000), *Comptabilité de gestion*, Economica, Paris, 303 pages.
10. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy, POURSAT Christine (2006), *le guide de la microfinance, microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisation, Paris, 304 pages.
11. BOYE Sébastien, HAJDENBERG Jérémy, POURSAT Christine (2009), *le guide de la microfinance microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'Organisations, Paris, 368 pages.
12. BURLAUD Alain, SIMON Claude (2006), *Le contrôle de gestion (Nouvelle édition)*, La Découverte, Paris, 121 pages.
13. CAMARA Lucien (2001), *la gestion des risques en micro finance*, Edition PLANTATION, Abidjan, 176 pages.
14. CHARPENTIER Pascal (2000), *Organisation et gestion de l'entreprise*, NATHAN, Paris, 357 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

15. COCULA François (2008), *Introduction générale à la gestion*, 4ème édition, Dunod, Paris, 128 pages.
16. COMBES Jean-Emmanuel, LABROUSSE Marie-Christine (1997), *Audit financier et contrôle de gestion : fondements et cas pratique*, Publi-Union, France, 273 pages.
17. DAYAN Armand, BURLAUD Alain, LEMELIN Maurice (2004), *Manuel de gestion*, Volume 1, Ellipses, Paris, 1088 pages.
18. DORIATH Brigitte (2008), *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5ème édition, Dunod, Paris, 154 pages.
19. FAYE El Hadji (2009), *Le contrôle de gestion par l'analyse des coûts et le système budgétaire*, 3ème édition, Presses Universitaires de Dakar, Sénégal, 253 pages.
20. GAVARD-PERRET Marie-Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe, JOLIBERT Alain (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris, 383 pages.
21. GERVAIS Michel (1994), *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, 3ème édition, Vuibert Entreprise, Paris, 222 pages.
22. GRANDGUILLOT Béatrice et Francis (2008), *L'essentiel du contrôle de gestion*, 3ème édition, Lextenso éditions, Paris, 134 pages.
23. GUMB Bernard (2000), *Les outils du contrôle de gestion au service de votre stratégie*, Edition d'organisation, Paris, 231 pages.
24. HORNGREN Charles, BHIMANI Alnoor, DATAR Srikant, FOSTER George (2003), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 2ème édition, Pearson Education, Paris, 420 pages.
25. LA TORRE and VENTO Gianfranco (2006), *Microfinance*, GREAT BRITAIN, 175 pages.
26. LECLERE Didier (1993), *Gestion budgétaire*, Eyrolles, Paris, 161 pages.
27. LIVINGSTONE John Leslie (1996), *MBA Finances synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines*, Nouveaux horizons, Paris, 413 pages.
28. LOCHARD Jean (1998), *La gestion budgétaire: outil de pilotage des managers*, Editions d'organisation, France, 160 pages.
29. MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles (2000), *L'essentiel du contrôle de gestion*, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 309 pages.
30. MARTINET Alain-Charles, SILEM Ahmed (2005), *Lexique de gestion*, 7ème édition, Dalloz, Paris 551 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

31. MEIER Olivier (2009), *Dico du manager*, Dunod, Paris, 227 pages.
32. MICHEL Jean-Luc (2002), *Le mémoire de fin d'études dans les écoles de commerce*, Ellipses, Paris, 96 pages.
33. MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Foucher, Paris, 288 pages.
34. PEYRARD Max, PEYRARD Josette (2001), *Dictionnaire de finance*, 2e édition, Paris, 305 pages.
35. PIGE Bénoît, LARDY Philippe (2003), *Reporting et contrôle budgétaire, éditions ems management &société*, France, 234 pages.
36. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ème édition, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.
37. SAADA Toufik, BURLAUD Alain, SIMON Claude (2005), *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, 3ème édition, Vuibert, Paris, 201 pages.
38. TOURNIER Jean-Baptiste, TOURNIER Jean-Claude (2007), *Evaluation d'entreprise*, 4ème édition, Editions d'organisation, Paris, 281 pages.

Article et revues

39. BERGERET Florence (2006), L'évaluation externe en 16 questions, *Revue française de l'audit interne*, (N°179) : 11-15.

Sources internet

40. DMF (2013), Evolution de la microfinance au Sénégal,http://www.microfinance.sn/page-250-1.html?PHPSESSID=da392ace41ad0f6d9dc7e96a7eeba6d7, consulté le 07 octobre 2013.
41. La microfinance (2010), Le marché de la microfinance au Sénégal, http://www.senegal-entreprises.net/institutions-financieres.htm#mfi, consulté le 12 octobre 2013.

CESAG - BIBLIOTHEQUE